

# DARNAUS VERSLO SOCIALINĖ ATSAKOMYBĖ

Alfonsas Laurinavičius  
Jonas Reklaitis

Vadovėlis

[www.mruni.eu](http://www.mruni.eu)

MYKOLO ROMERIO UNIVERSITETAS

Alfonsas Laurinavičius  
Jonas Reklaitis

# DARNAUS VERSLO SOCIALINĖ ATSAKOMYBĖ

Vadovėlis

Vilnius  
2011

UDK 65.01(075.8)

La486

*Recenzavo:*

Mykolo Romerio universiteto Ekonomikos ir finansų valdymo fakulteto Tarptautinės prekybos ir muitų katedros **prof. habil. dr. Ona Gražina Rakauskienė**

Vilniaus Gedimino technikos universiteto Verslo vadybos fakulteto Tarptautinės ekonomikos ir vadybos katedros vedėjas **prof. habil. dr. Borisas Melnikas**

Vilniaus universiteto Kauno humanitarinio fakulteto Verslo ekonomikos ir vadybos katedros profesorė, Lietuvos energetikos instituto Energetikos kompleksinių tyrimų laboratorijos vyriausioji **m. d. prof. dr. (HP) Dalia Štreimikienė**

*Autorių indėlis:*

Prof. dr. Alfonsas Laurinavičius – I–IV ir VI skyriai, V skyriaus 5.1–5.2 ir 5.7 skirsniai (13,62 autorinių lankų)

Doc. dr. Jonas Reklaitis – VII skyrius ir V skyriaus 5.3–5.6 skirsniai (2,94 autorinių lankų)

Vadovėlis svarstytas Mykolo Romerio universiteto Ekonomikos ir finansų valdymo fakulteto Tarptautinės prekybos ir muitų katedros 2011 m. rugsėjo 29 d. posėdyje (protokolas Nr. 1TPMK-2) ir rekomenduotas spausdinti.

Vadovėlis svarstytas Mykolo Romerio universiteto Ekonomikos ir finansų valdymo fakulteto tarybos 2011 m. spalio 6 d. posėdyje (protokolas Nr. 1EFV-3) ir rekomenduotas spausdinti.

Mykolo Romerio universiteto mokslinių-mokomųjų leidinių aprobavimo spaudai komisija 2011 m. spalio 17 posėdyje (protokolas Nr. 2L-18) vadovėlį patvirtino spausdinti.

## TURINYS

ĮVADAS	/ 4
Pirmas skyrius	
ATSAKOMYBĖ KAIP SOCIALINIŲ SANTYKIŲ	
APIBRĖŽTIS	/ 7
Antras skyrius	
PERSONALO ASMENINĖ ATSAKOMYBĖ UŽ	
ORGANIZACIJOS HUMANIZAVIMĄ	/ 52
Trečias skyrius	
ORGANIZACIJŲ VADYBOS IR ADMINISTRAVIMO	
RAIDOS TENDENCIJOS	/ 90
Ketvirtas skyrius	
ORGANIZACIJŲ SOCIALINĖS ATSAKOMYBĖS	
ADMINISTRAVIMAS	/ 121
Penktas skyrius	
EUROPINĖ DARNIOS PLĖTROS POLITIKA	/ 175
Šeštas skyrius	
ĮMONIŲ SOCIALINĖ ATSAKOMYBĖ LIETUVOJE	/ 225
Septintas skyrius	
STANDARTIZUOTI DARNIAUS VYSTYMOSI	
REIKALAVIMAI	/ 275
LITERATŪRA	/ 309
PRIEDAI	/ 314



## IVADAS

Vadovėlio „Darnaus verslo socialinė atsakomybė“ turinys yra struktūriškas. Tikslas: studijuoti inovacinių, socialiai atsakingų organizacijų valdymą globalizacijos sąlygomis – padėti studijuojantiems suvokti pažangaus verslo filosofiją ir formuoti jos įgyvendinimo praktinėje veikloje kompetencijas.

Šiandien niekas neabejoja, kad globalizacija yra objektyvus bendruomenių, individų gyvenimą veikiantis, o ateityje dar labiau veikiantis reiškinys. Globalizacija – tai kuriančios modernizacijos tąsa arba progreso varomoji jėga, skatinanti kurti palankias sąlygas žmogaus kūrybai, intelekto plėtrai. Globalizacijos procesai vyksta socialinėje plotmėje, apima pačias įvairiausias visuomenės, valstybės bei kitų socialinių darinių, individų veiklos sritis, t. y. iš esmės keičia visuomenės ir visuomeninių santykių turinį (sampratą).

Nors globalizaciją galima vertinti kaip funkcinio intensyvumo didėjimą daugelyje ekonominio, visuomeninio gyvenimo sričių, tačiau būtina pastebėti ir jos keliamas problemas: dažnai globalizacijos procesai kelia grėsmių subalansuotai (tvariai) plėtrai (sustainable development). Intensyvios tarptautinės ekonomikos reikalavimai, taip pat visuomenės pragmatiškas ar net egoistiškas gyvenimo būdas kelia naujų grėsmių ir dėl žmogaus, ir dėl gamtos išlikimo. Vertybių kaita, orientuota moderniai, laikotarpio sąlygas atitinkančiai visuomenei sukurti, veikia humanizmo filosofiją. Iškeliamos vertybės, kaip savitarpio solidarumo pripažinimas, laisvas individų ir grupių vystymasis, apgalvota savitarpio pagalba, o veikimo būdai – partnerystė, bendradarbiavimas kuriant visuotinę gerovę. Humanizmo filosofijoje ryškėja bendra tendencija: modernėja sąvokos, o žmogaus intelektualinė veikla siejama su praktine veikla. Pagrindinė sąvoka šiuolaikinėje humanistinėje filosofijoje, socialinėje etikoje tampa *atsakomybė*. Pavyzdžiui, naujoji verslo filosofija yra orientuota aukštos kultūros, socialiai atsakingai visuomenei kurti. Pagal šią nuostatą, anot Mikurijos Kunijo<sup>1</sup>, mokslas, studijos kuria ypa-

<sup>1</sup> Pasaulio muitinių organizacijos generalinio sekretoriaus Mikurijos Kunijo 2011 m. rugsėjo 23 d. pranešimas Minsko II tarptautinėje konferencijoje „Baltarusijos Respublikos, Kazachstano Respublikos ir Rusijos federacijos muitų sąjunga: dabartis ir perspektyvos“.

tingos reikšmės intelektualius produktus, nes „nieko nėra praktiškesnio už gerą teoriją“. Mokslinėje literatūroje reiškiamas įsitikinimas, kad organizacijos, organizuota žmonių veikla yra lemiama jėga sprendžiant laikotarpio iššūkius.

Nuo valstybės teorijos atsiradimo buvo pabrėžiama, kad visa atsakomybė už socialines problemas teko valstybei, jos sukurtooms kontrolės ir administravimo institucijoms. Šių dienų organizacijų atsakomybės suvokimas grįstas visiškai kita filosofija – pasaulis yra atviras idėjų konkurencijai kuriant visuomenės gerovę. Įmonės nėra atskirtos nuo visuomenės, o valstybė nepersekioja civilizuoto verslo, atvirkščiai, siekia spręsti verslui kylančias problemas bendromis jėgomis ir sudaryti kuo palankesnes sąlygas sąžiningai konkurencijai. Kita vertus, sutariama, kad verslas yra socialinių santykių subjektas ir daro didelį poveikį ne tik ekonominei, bet ir socialinei raidai, nes vis didesnę atsakomybę prisiima sprendžiant darnios raidos problemas.

Tarptautiniu mastu sąvoką „darnus, arba tvarus, vystymasis“ įtvirtino Jungtinių Tautų 1983 m. įkurta Pasaulio aplinkos plėtros komisija (*World Commission on Environment and Development*). Ne mažiau svarbus Jungtinių Tautų žingsnis strategiškai apibrėžiant ir įgyvendinant filosofines nuostatas, – 1999 m. pateiktas Pasaulinis susitarimas (*Global Compact*). Tai rekomendacinio pobūdžio dokumentas, arba didžiausia pasaulinio masto iniciatyva, skatinanti didinti verslo įmonių socialinę atsakomybę, plėtoti partnerystę tarp verslo, valstybės organizacijų ir visuomeninių darinių, sprendžiant konkrečias aplinkos apsaugos, socialines ir skaidrių viešųjų santykių problemas. Pasaulinio susitarimo idėją palaiko Europos Sąjungos institucijos, priimdamos rekomendacinio pobūdžio dokumentus, reikšdamos organizacinio pobūdžio iniciatyvas.

Jungtinių Tautų Organizacija, kaip pažymi Jungtinių Tautų vystymo programos koordinatoriai, gerai vertina Lietuvos verslo bendruomenės entuziazmą remti socialiai atsakingo verslo principus ir pasiryžimą įgyvendinti šiuos principus savo verslo strategijoje, santykiuose su partneriais bei vartotojais ir skatinti savo darbuotojus, partnerius bei klientus vadovautis atsakingo verslo principais. Veikiant globalizacijai išsirutuliojęs modernus požiūris į socialinę atsakomybę – tai savo ruožtu didelis iššūkis ir studijuojantiems, ir aukštosioms mokykloms, nes

absolventams būtina suteikti naujų kompetencijų – formuoti gebėjimus paversti privatų sektorių, verslo įmones, korporacijas aktyviais šalies, regiono tvaraus socialinio ir ekonominio vystymo dalyviais. Viena iš studijų aukštojoje mokykloje misijų – lavinti gebėjimus adekvačiai vertinti praktikos padėtį konkrečioje srityje, apibrėžti kylančias problemas, pateikti mokslškai pagrįstą nestandartinių problemų nagrinėjimo ir jų sprendimo mechaniką. Taigi įmonių socialinės atsakomybės sampratos ir modernių vadybos metodų, skirtų jai įgyvendinti, studijų tikslas pateikti išvalgų, nagrinėti ekonomikos, vadybos priemones, leidžiančias padidinti verslo ir valstybės organizacijų konkurencingumą, geriau valdyti rizikas, gerinti santykius su partneriais – atverti naujų galimybių kontūrus drauge plėtojant ir tvarų verslą, ir visuomenės, kiekvieno žmogaus gerovę.

# ATSAKOMYBĖ KAIP SOCIALINIŲ SANTYKIŲ APIBRĖŽTIS

1. Atsakomybės samprata / 9
- 1.1. Moralė reguliuojant visuomeninius santykius / 14
- 1.2. Moralės funkcijos / 19
- 1.3. Moralinė organizacijos atsakomybė / 24
- 1.4. Teisinė atsakomybė / 26
- 1.5. Teisinės atsakomybės turinys / 30
- 1.6. Teisinės priemonės, palaikančios verslo socialinę atsakomybę / 34
- 1.7. Bendrovės valdymo ir subjektų atsakomybės užtikrinimo modelis / 38
- 1.8. Socialinė organizacijos atsakomybė / 46
- Kartojimo klausimai ir užduotys / 50

Šiame skyriuje pateiktos medžiagos uždavinys – suteikti teorinių žinių ir praktinių gebėjimų, kurie leistų:

**APIBŪDINTI** organizacijos kaip socialinio subjekto ir individo (fizinio asmens) santykį, tarpusavio sąveiką sprendžiant socialinės atsakomybės klausimus

**SUPRASTI** socialinę atsakomybę kaip sudėtingą, dinamišką, sparčiai kintantį reiškinį ir vis labiau tampantį visuomenės gerovės, darnios raidos pamatu

**APIBRĖŽTI** pagrindinius organizacijų socialinės atsakomybės sąvokos turinio elementus

**NUSTATYTI** teisinės, moralinės atsakomybės sąveiką humanizuojant verslą, t. y. organizacijoms prisiimant didesnę atsakomybę už darnų vystymąsi, švarią aplinką, gamtos apsaugą

**DISKUTUOTI** apie pasikeitusį žmogaus vaidmenį, jo atsakomybės sampratą organizacijoje globalizacijos procesų kontekste

**SUVOKTI** teisinės, etinės, psichologinės, ekonominės ir kitų socialinės atsakomybės rūšių vaidmenį reguliuojant visuomeninius santykius

**PERPRASTI** verslo įmonių ir valstybės institucijų socialinės atsakomybės plėtros modelius, konceptus, žyminčius organizacijų socialinės atsakomybės vadybos tendencijas

*Filosofijos uždavinys – suvokti tai, kas yra, nes tai, kas yra, yra protas. O dėl individų, tai šiaip ar taip kiekvienas iš jų yra savo meto kūdikis; taip ir filosofija yra jos pačios laikas, suvoktas mintyje. Įsivaizduoti, kad kokia nors filosofija gali peržengti savo dabartinio pasaulio ribas, taip pat kvaila, kaip kvaila manyti, jog individas gali peršokti per savo epochą.*

*Georgas Hegelis*

Studijų procese remiamasi tam tikromis sąvokomis, terminais, kategorijomis, kurios tiksliausiai atspindi nagrinėjamo dalyko vienų ar kitų reiškinių, procesų būdingus požymius. Kita vertus, sąvokų reikšmė iš dalies priklauso nuo to, kaip jas aiškina autorius. Taigi kalbinėmis priemonėmis autoriai atskleidžia asmeninį požiūrį į problemas, tik jiems būdingu būdu modeliuoja diskursą, kelia hipotezes, naudoja pagrindimo mechaniką ir kt. Todėl vadovėlyje studijuojamo dalyko teorija yra pateikta unikaliai, pasitelkiant, autorių nuomone, reikšmingus problemos nagrinėjimo kriterijus. Be to, žinotina, kad diskusijų dalykas mokslo ir kasdienėje kalboje, esant skirtingiems nagrinėjimo tikslams, gali būti apibrėžiamas skirtingai. Teorija pirmumą teikia strateginiams dalykams, o praktika – veiklos taktikai, todėl dažnai tarp praktikos ir mokslinės teorijos kyla nesutarimų, nesusikalbėjimo. Teorijos ir praktikos suderinamumo klausimus knygoje siekiama spręsti incijuojant aktualiais klausimais diskusijas, atliekant praktines užduotis.

Nagrinėti sąvokas skatina ir ta aplinkybė, kad pati visuomenė, socialinė aplinka yra sudėtinga, besivystanti sistema ir jos atspindėjimas statiškomis kategorijomis reikštų klaidingą santykių *status quo* pripažinimą – siekį išsaugoti esamą būklę kaip baigtinę, nekintamą. O tai prieštarautų socialinės raidos dėsniams. Taigi mokslo uždavinys yra kritiškai vertinti tikrovę, o jos atspindį, naują turinį atskleisti vartojant specialius terminus, išryškinti naujas sąvokų turinio tendencijas.

Vienas iš studijų aukštojoje mokykloje tikslų – lavinti gebėjimus adekvačiai vertinti tam tikros srities praktikos padėtį, apibrėžti nūdienos problemas ir pateikti moksliškai pagrįstą problemų analizės mechaniką, kuri padėtų suvokti tolesnės raidos perspektyvas. Mūsų studijų dalyko pagrindinė sąvoka „organizacijų socialinė atsakomybė“ yra struktūriška. Ji siejasi su kitomis kategorijomis, kaip „socialiniai (visuomeniniai)

santykiai“, „visuomeninių santykių reglamentavimas“, „atsakomybės rūšys“, „fizinių asmenų atsakomybė“, „juridinių asmenų (organizacijų) atsakomybė“ ir kt. Be to, atsakomybė gali būti teisės, etikos sociologijos, psichologijos ir kitų socialinių mokslų kategorija, studijų objektas. Kiekviena mokslo šaka, apibrėždama atsakomybę, akcentuoja skirtingus jos požymius. Pagal mūsų studijų objektą aktualiausi teisinis, etinis, psichologinis aspektai. Šiais požiūriais sieksime atskleisti socialinės atsakomybės sąvokos raidos tendencijas organizacijų vadyboje ir administravime. Taigi vadovėlyje siekiama pateikti nuoseklią, metodologiškai pagrįstą būdą, kaip galima nagrinėti tokį sudėtingą studijų dalyką, koks yra organizacijų socialinė atsakomybė ir vadyba.

## 1. Atsakomybės samprata

Mūsų gyvenime esama situacijų, kai reikia apibrėžto bendravimo būdo, priklausančio ne nuo mūsų įsitikinimų, o padiktuoto turimo socialinio vaidmens. Socialinio vaidmens įgyvendinimas yra svarbiausias profesinės etikos, etiketo klausimas. Ypač pastarojo dešimtmečio literatūroje, nagrinėjant organizacijų, valstybės institucijų, pareigūnų bei verslo įmonių veiklą, šios disciplinos kartais sujungiamos ir pavadinamos organizacijų etika, humaniška vadyba ir kt. Etiškai organizacijai būdinga tai, kad čia nepakanka gerų norų, valios, bet dar reikia specialių žinių, išsiauklėjimo, mokėjimo tenkinti darnaus vystymosi poreikius. Profesinėje, tarnybinėje veikloje, siekiant įgyvendinti valstybės tarnybos arba verslo įmonės funkcijas, su žmonėmis turi būti elgiamasi pagal tam tikrų socialinių normų, taisyklių reikalavimus. Niekam nesuteikta teisė atsisakyti teikti paslaugas, leisti naudotis siekiamomis gėrybėmis dėl turimo socialinio statuso ar kitų savybių. Nevalia kelti klausimo, esą kokio elgesio, paslaugos ar prekės yra vertas žmogus, reikšti arba demonstruoti jam simpatijas ar antipatijas – kiekvienos organizacijos, jos personalo priedermė priimti socialinę atsakomybę – įgyvendinti turimą socialinį statusą.

Literatūroje rašoma, kad atsakomybė yra etikos ir teisės kategorija, atspindinti specifinį socialinį, t. y. moralinį ir teisinį, asmens santykį su visuomene (su visa žmonija), kuriam būdingas savo moralinės pareigos

ir teisės normų vykdymas<sup>2</sup>. Atsakomybės kategorija yra sudėtinga, apimanti tokius dalykus kaip:

- žmogaus sugebėjimą sąmoningai, t. y. apgalvotai, savo noru vykdyti tam tikrus reikalavimus ir spręsti jam iškilusius uždavinius;
- teisingai pasirinkti;
- pasiekti tam tikrą rezultatą.

Į šią kategoriją įeina ir su tuo susiję žmogaus teismo bei kaltumo, galimybės pritarti jo poelgiams ar juos pasmerkti, jo apdovanojimo ar nuobaudos klausimai. Taigi ar teisinga atsakomybės sąvoką priskirti vien tiktai prie teisės ir etikos sričių, nes ji apima psichologijos ir deontologijos klausimus? Taip pat atsakomybės problemas gvildena ekonomikos ir verslo vadybos, modernaus viešojo administravimo ir kitos teorijos. Tai, mūsų manymu, reiškia, kad sąvokos turinys yra labai platus, dinamiškas, todėl ją reikėtų laikyti reikšminga tarpdalykinės integracijos priemone, turinčia stiprų etinį pradą.

**Atsakomybė** – *asmens, žmonių grupės, institucijos įsipareigojimas atsakyti už padarinius, sukeltus jų poelgio, sprendimų ar įsitikinimų*. Dažnai atsakomybė laikoma dorovės fenomenu, pasireiškiančiu asmens pasirengimu atsakyti už savo poelgius ir prisiimti sau visuomenės sankcijas. Šiame darbe nuolat remiamės etikos mokslu, jo pagrindu dorovinės atsakomybės formas atskiriame nuo moralinės<sup>3</sup>. Morale apibrėšime kaip sistemą rašytų ir nerašytų normų, nustatančių žmogaus pareigas visuomenės ir kitų žmonių atžvilgiu – pareigas laikytis darnaus vystymosi principų, reikalavimų. Moralinė atsakomybė – tai tam tikras žmogaus santykis su pasauliu, asmenybės veiklos ir elgesio reguliavimo būdas. Jei dorovė yra individo, tai moralė – viena iš visuomenės sąmonės formų, socialinis institutas, reguliuojantis žmogaus elgesį visose be išimties visuomenės gyvenimo srityse.

Atsakomybė – būtinybė arba *pareiga* atsakyti už savo (fizinio, juridinio asmens) elgesį, *veiką*. Greta tradiciškai įvardijamų atsakomybės sričių, socialinių mokslų literatūroje pabrėžiama ūkinė-ekonominė, ekologinė ir kt. Ji pasireiškia pasekmėmis, kylančiomis subjektui (fizi-

<sup>2</sup> Leonavičius, J. *Sociologijos žodynas*. Vilnius:Academija, 1993, p. 19.

<sup>3</sup> Moralės sąvoka yra kilusi iš prancūzų kalbos ir reiškia „dorovė“, tačiau mokslinėje literatūroje dorovė ir moralė yra savarakiškos kategorijos.

niam, juridiniam) dėl jo paties ar kitų asmenų neūkiško, ekonomiškai nepagrįsto elgesio, t. y. prieštaraujančio visuomenės gerovės palaikymo ir darnios plėtros siekiams.

Pagal rūšis gali būti *pozityvioji* (jei dėl elgesio kyla teigiamos sankcijos) arba *negatyvioji*, neigiama atsakomybė, gresianti asmeniui neigiama sankcija (bausme). Atsakomybės sąlygos – *kaltė*, *žala*, prieštaraujantys socialinėms normoms ir apskritai visuomeniniams santykiams, kuriais siekiama žmonių gerovės, ekonominių, saugios aplinkos bei kitų tikslų. Nustatant atsakomybę svarbus priežastinis *ryšys tarp asmens veiksmų ir žalos*. Ypatingomis aplinkybėmis nuo atsakomybės gali būti atleidžiama (pvz., teisėje – pasikeitus visuomenės normos, joms netekus socialinio reikšmingumo, etikoje – dėl nesugebėjimo suvokti atsakomybės už konkrečius veiksmus, psichologijoje – dėl ekstremalių aplinkybių, psichinės pusiausvyros praradimo, streso ir pan.). Mūsų visuomenėje išlieka sudėtinga atsakomybės suvokimo problema dėl kai kurių reikšminių žodžių, apibrėžiant atsakomybę, traktavimo, pvz., *spekuliacijos* ekonominėje veikloje vertinimas. Kaip žinome, posovietinėse valstybėse spekuliacija kaip nusikaltimas kurį laiką formaliai nebuvo panaikintas, tačiau už jį nebuvo ir baudžiama. Kita vertus, ir šiandien išlieka nesutarimų tarp vyresnės ir jaunosios kartos žmonių tokiu esminiu klausimu, koks yra skirtumas tarp spekuliacijos ir pardavimų verslo rinkodaros.

**Socialinės atsakomybės** sąvoka išreiškia tarpdalykinį integralumą. Asmenims būdinga įvairiapusė veikla ir iš to kylanti atsakomybė. *Socialinė atsakomybė – tai sąmoningai formuojamų ekonominių, politinių, teisinių, dorovinių santykių tarp organizacijos ir visuomenės, įvairių jos struktūrų forma; pasirengimas atsakyti už savo poelgius ir veiksmus; gebėjimas atlikti pareigą ir prisiimti sau visuomenės sankcijas, esant tam tikroms teisingumo arba kaltumo sąlygoms*<sup>4</sup>.

Taigi atsakomybės sąvoka turi socialinį turinį, apima (fizinio, juridinio) asmens apsvartytą ir sąžiningą pasirinkimą bei įsitikinimą, kad jis yra teisingas, todėl suvokia ir pripažįsta galimus savo veiklos padarinius. Atsakomybės dydis, arba griežtumas, priklauso nuo problemos visuomeninio reikšmingumo ir sprendimų pobūdžio. Atsakomybė gali

<sup>4</sup> Leonavičius, J. *Sociologijos žodynas*. Vilnius: Academia, 1993, p. 19.



būti už ką ir prieš ką<sup>5</sup>. Tradiciškai pagal objektą ir raišką atsakomybės sąvokoje skiriamos tokios atsakomybės rūšys:

- politinė,
- juridinė,
- religinė,
- dorovinė
- moralinė.

Šaltiniai, nagrinėjantys šios sąvokas turinį XXI amžiaus perspektyvoje, pateikia platesnį sąvokos apibrėžimą (žr. 1 pav.). Atsakomybė įvardijama kertiniu XXI amžiaus bendrabūvio principu<sup>6</sup>.

Vadinasi, *žmogus sąmoningai prisiima socialinį vaidmenį*, sprendžia, kaip jam pasielgti. Todėl dorovės požiūriu jis išsaugo savo laisvę. Tačiau jo išipareigojimai yra svarbūs ne tik etikos, bet ir teisės, ekonomikos, kitų dalykų požiūriu. Pasirinkimas žmogų papildomai įpareigoja, verčia atsakyti už savo poelgius. Moralinė organizacijos, tarnybos narių motyvacija lemia organizacijos socialinės atsakomybės lygį, jos statusą kitų socialinių darinių atžvilgiu.

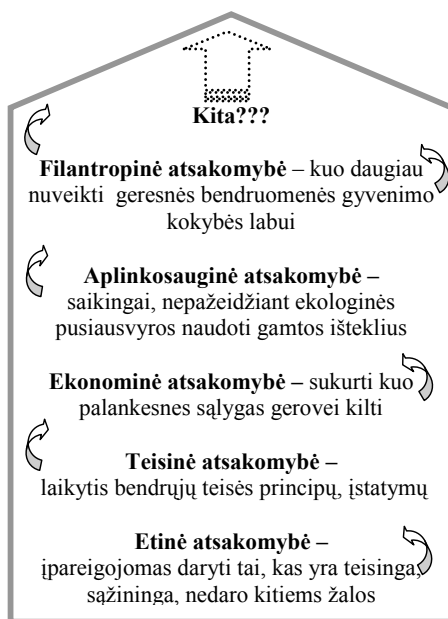
**Moralinė atsakomybė**, kaip socialinės atsakomybės sudedamoji dalis, reiskia teigiamą organizacijos, tarnybos, kaip socialinio darinio, požiūrį į pareigą, turimas priedermes. Moralinė atsakomybė – tai tam tikras žmonių santykis su pasauliu, asmenybės veiklos ir elgesio reguliavimo būdas. Moralinė atsakomybė kyla iš moralės, kaip vienos iš visuomeninės sąmonės formų. Tai socialinis institutas, reguliuojantis žmogaus elgesį visose visuomeninio gyvenimo srityse. Tarnybinėje arba profesinėje gamybos arba paslaugų veikloje moralės imperatyvai susieja ir individualią, ir kolektyvinę (organizacinę) atsakomybę. Darbuotojas, įsisąmoninęs jam skirtą vaidmenį, savanoriškai apsisprendžia vykdyti tam tikras socialines funkcijas kaip visuotinai svarbias, būtinas. Moralinės atsakomybės sąvoka paprastai vartojama, siekiant pabrėžti, kad vienų ar kitų priedermių vykdymas *nesiejamas su išorinėmis sankcijomis*,

<sup>5</sup> Stoškus, K. *Visuotinė lietuvių enciklopedija*. Vilnius: Mokslo ir enciklopedijų leidybos institutas. 2002, 2 tomas, p. 165.

<sup>6</sup> Žmogaus vaidmens visuomenėje pokyčius nulėmė pasikeitęs požiūris į žmogų, jo socialinį vaidmenį. Žr. Laurinavičius, A. Tarnybinė teisė ir naujoji valstybės tarnybų (institucijų) valdymo paradigma. *Veiksniai, lemiantys strateginius administravimo politikos pokyčius*. Vilnius: MRU, 2010, p. 24–29.

privačios naudos interesais, o remiasi laisvu tam tikrų įsipareigojimų priėmimu darnaus visuomenės vystymosi, rūpinimosi gamta labai ir taupiu, ekonomiškai pagrįstu jos išteklių vartojimu.

Nors ir stengiamasi dorai atlikti pareigas, vis vien kyla tam tikrų sunkumų. Reikia iš anksto numatyti ir mokytis juos įveikti. Vadinasi, profesinis pasirinkimas kartu reiškia ir apsisprendimą dėl tam tikro gyvenimo būdo. Klysta tie, kurie, rinkdamiesi, pavyzdžiui, teisę, svajoja vien apie didelę valdžią, rinkdamiesi verslą – apie būsimus pelnus, ir negalvoja apie įsipareigojimus bei atsakomybę. Žmonių norai, viltys nėra lengvai patenkinami. Sakykime, pasikeitė maitinės reikalavimai arba padidintos pagrindinių maisto produktų kainos. Darbuotojui tenka kasdien šimtus kartų atsakinėti į tą patį klausimą – *kodėl?* Tam reikia etinio pasirengimo, begalinės kantrybės, o vienintelis tokios ištvermės šaltinis – pagarba žmogui ir noras padėti, deramai atstovauti institucijai, organizacijai. Reikia suprasti, kad klausinėjančiajam tai yra ką tik išgirsta naujiena, todėl atsakymų kartojimas – logiškas ir pagrįstas.



**1 pav.** Socialinės atsakomybės samprata

Visose srityse profesinė etika reikalauja didesnio kūrybiškumo: aiškiai suvokti savo paskirtį, pasitempti, laikytis drausmės, gebėti susitelkti, būti atidžiam žmogui, trumpai tariant, tarnyboje būtina pasitelkti visas savo galias (Plačiau apie žmogaus galių valdymą žr. kitame skyriuje). Ir verslo, ir valstybės tarnybos vadyboje nėra smulkmenų. Atsakingas požiūris į savo profesinę veiklą naudingas pačiam žmogui: padeda tobulėti, sau ir kitiems atrodyti vertingesniu, didėja jo savigarba ir jam reiškiamą pagarba.

Atsakomybė kartais laikoma žodžio „pareiga“ sinonimu. **Pareiga** – tai subjektinė (asmens) būtinybė elgtis arba nesielti tam tikru būdu. Pareigos samprata įvairiose kalbose turi savų niuansų, pvz., vokiečių kalboje sąvoka „*Pflicht*“ kilusi iš žodžio „rūpintis“, anglų kalboje „*Duty*“, rusų kalboje „*dolg*“ siejasi su prievole, privalėjimu. Kitas svarbus aspektas – tai mokslo sričių (teisės, etikos ir t. t.) skirtingas pareigos aiškinimas, savo ruožtu suteikiantis specifinių bruožų atsakomybės sampratai. Pareigingumo paskatomis būna socialinės normos, asmeninė motyvacija, intelektualės vertybės, kurios, pvz., reikšmingos ilgalaikėms socialinės sanglaudos raidos tendencijoms, ir kt. Suprantama, kad pareiga yra socialinis reiškiny, kaip pilietinė, teisinė, moralinė pareiga, taip pat šeimos pareigos, kurios dažniausiai asocijuojasi su rūpinimusi, arba rūpyba ir globa. Taigi šios sąvokos yra subordinuotos, visais aspektais (moralės, dorovės, deontologijos, teisės, ekonomikos ir t. t.) pareigos suvokimas yra svarbus, siekiant apibrėžti subjekto socialinę atsakomybę.

### 1.1. Moralė reguliuojant visuomeninius santykius

Moralės teorijos Vakarų filosofijoje turi galias tradicijas. Filosofijoje etiškas, arba moralus, elgesys yra tas, kuris laikomas „geru“ arba „teisingu“. Moralinės atsakomybės sąvoka, jos vaidmuo praktiniuose žmonių santykiuose aptariami išlikusiuose graikų tekstuose (Homero eposai – maždaug VIII a. pr. m. e.). Mokslininkai mano, kad moralės tradicijos, padėjusios bendruomenėms išgyventi sudėtingais priešistoriniais laikais, formavosi dar anksčiau. Iš istorinio paveldo šaltinių yra žinoma, kad moralės problemas gvildeno senovės Rytų šalių, Egipto, Babilonijos, Kinijos, Indijos mąstytojai.

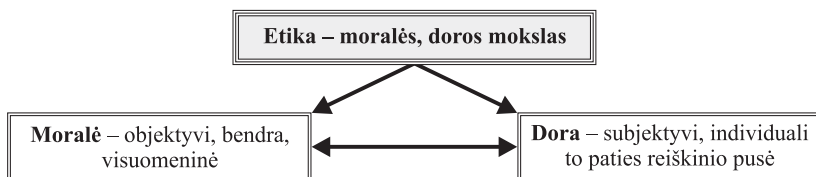
Turtingą ir ganėtinai užbaigtą etinę teoriją sukūrė Aristotelis. Jis pirmasis pradėjo vartoti kategoriją „etika“ ir parašė tris veikalus, skirtus etikai. Plačiausiai iš jų yra žinomas „Nikomacho etika“. Iki šių dienų niekas negali nuginčyti vieno iš kertinių jo teiginių, kad moralė, o kartu ir *moralinė atsakomybė, yra reliatyvus socialinis reiškiny.* Moralė, dora – ne įgimtos, o įgytos savybės. Jos išreiškia vidurį tarp dviejų kraštutinių (perteklaus ir trūkumo). Šis principas, nagrinėjant organizacijų socialinės atsakomybės tendencijas, ir šiandien yra vienas iš pagrindinių kriterijų.

Moralinės problemos visais laikais išlieka svarbiu mokslinių filosofijos mokslo tyrinėjimų objektu. Jos reikšmę nusako ir tai, kad apskritai Vakarų tradicijoje etika dažnai vadinama **moralės filosofija**. Siekiant suvokti moralės teorijų vaidmenį, reikia atkreipti skaitytojo dėmesį į tai, kad XX šimtmetyje filosofijos mokslas išsiplėtė, jame susiformavo savarankiškos sritys. Etika yra viena iš vertybių teorijos (aksiologijos) dalių, kita dalis yra *estetika*. *Aksiologija* – tai viena iš keturių pagrindinių filosofijos šakų. Kitos filosofijos šakos yra;

- metafizika – (gr. *meta* „po; už“ ir *phýsis* „gamta“). Filosofijos šaka, nagrinėjanti pirminius būties principus. Ji nagrinėja klausimus apie gyvenimo prasmę, mūsų egzistenciją, Dievo buvimą. Metafizika domisi, ar žmogaus protas pajėgus suprasti visatą, ar galbūt tikroji jos esmė mums neprieinama; yra amžinybė ar nėra jos; ar mūsų stebėjimai ir eksperimentai atskleidžia tikrovę, ar paprasčiausiai ją kuria.
- epistemologija, arba gnoseologija, – pažinimo teorija (iš gr. *επιστήμη*, *episteme* „žinios“ + *λόγος*, *logos* „žodis, mokslas“). Filosofijos šaka, tirianti pažinimo (žinių, žinojimo) prigimtį ir principus. XIX amžiuje literatūroje vokiečių ir rusų kalba labiau paplitęs terminas buvo *gnoseologija*. Terminas pradėtas vartoti nuo XVIII a.
- logika – (gr. *λόγος*, *logos* „žodis, reikšmė“). Filosofijos mokslo šaka, tirianti priimtinius samprotavimo būdus; *plačiai* *prasmė* – taisyklingas mąstymas, samprotavimų eiga, sveikas protas, vidinis dėsningumas.

Pateiktos enciklopedinės žinios apie filosofijos struktūrą padeda suvokti moralės vaidmenį, konkretizuoja jos kaip studijų ir mokslinių tyrimų objekto sampratą nagrinėjamos temos požiūriu.

## 1 schema. Etikos apibrėžtis



Šnekamojoje kalboje tarptautinį žodį *moralė* atitinka žodis **dorovė**, tačiau mokslinėje literatūroje šios sąvokos gali būti vartojamos ir kaip savarankiškos kategorijos (žr. 1 schemą). Tai įpareigoja knygoje pateikti moralės ir dorovės sąvokų vartojimo skirtumus. Moralė – (lot. *moralis* – „dorovinis“; *moralitaser* – „būdas, charakteris, tinkamas elgesys“). Taigi sąvoka yra plačiai vartojama ir turi keletą reikšmių:

1. Moralė yra tiesiogiai siejama su etika kaip sisteminiu filosofiniu mokslu, nagrinėjančiu dorovę, žmonių visuomeninius ir individualius santykius gėrio ir blogio atžvilgiu.

2. Nusakančioji (deskriptyvioji) reikšmė apibūdina autoritetingas gero ir blogo žmonių elgesio normas (moralės normas), kurias nustato bendruomenė, visuomenė, papročiai, religija, filosofija ar asmeninė sąmonė. Kitaip sakant – tai doro, moralaus elgesio normos, grindžiamos atitinkama pasaulėžiūra, kurių atitinkamoje aplinkoje turėtų laikytis konkretūs žmonės.

3. Normatyvi – universalioji reikšmė. Moralė nusako dorovingo elgesio idealą, kurį, esant tam tikroms sąlygoms, labiausiai pageidautinu laiko visi racionalūs žmonės. Šie idealai dažnai yra pakankamai bendražmogiški, tačiau gali būti apibrėžiami atsižvelgiant į specifines bendruomenines sąlygas. Knygoje dažniausiai vartojamas šis moralės aspektas.

Vertinant istoriniu aspektu, moralė yra paprotinės kilmės. Pirmąsėje visuomenėje papročiai buvo universalūs. Jų pakako individų elgesiui normuoti, nes bendruomenės solidarumą lėmė materialinės, fizinės kovos už būvį sąlygos ir visas gyvenimo sritis tvarkė pagal papročius. Paprotiniai reikalavimai ir moralės normos sudarė bendrą visumą. Mažiau, kad jau tada formavosi moralinių reikalavimų, normų sąvada, juos mes galėtume pavadinti moralės arba etikos kodeksais. Tai lako-

niškai, visiems suprantamai suformuluoti ir praktine patirtimi pagrįsti moralės principai (pavyzdžiui, Dekalogas ir jo formavimosi istorija).

Atsirandant privatinei gamybos priemonių nuosavybei, individo santykis su materialiuoju pasauliu, gamta ir visuomene kito. Individas tapo savininku, padėties šeimininku, todėl sąlygiškai mažiau priklausomu nuo visuomenės. Dar daugiau – visuomenės ir individo poreikių sritys plėtėsi, o kartu radosi naujų aplinkybių interesų konfliktams kilti. Civilizacijos ir kultūros raidos pasekmė ta, kad kiekvienas galėjo vis subjektyviau vertinti savo ir kitų poelgius, t. y. būti moralės subjektu.

Svarbus moralės skiriamasis bruožas yra tas, kad ji yra nulemta etniškai ir kinta istoriškai. Etninė moralės normų įvairovė priklauso nuo skirtingų gamtos sąlygų, tautų gyvenamos ir psichologijos. Moralės principų kaitai didelį poveikį turi visuomenės dvasinės kultūros pokyčiai, ekonominės, ūkinės raidos tendencijos. Nagrinėjant visuomenės istorinės raidos pakopas, nustatyta, kad kiekvieno laikotarpio visuomenės turi tik jai būdingų moralumo bruožų. Taigi moralės principai yra vertinamojo turinio, nes jie atskleidžia epochos moralines vertybes, dorumo ir padarumo sampratą.

Kitas svarbus bruožas – moralė, kaip elgesio reguliatorius, nėra savarankiška. Žmogaus elgesį lemia visuomenės ekonominiai santykiai ir materialiniai interesai, dvasinė kultūra, todėl moralės socialinis vaidmuo nėra vienodai veiksmingas. Be to, moralinės sankcijos nėra pakankamai veiksmingos ir tai trukdo siekti darnaus bendrabūvio, įgyvendinti viešosios tvarkos reikalavimus. Tai prielaida privačių ir visuomeninių interesų nesutapimui ar net konfliktui kilti. Tos ir kitos sąlygos nuolat verčia žmogų ieškoti, kaip derinti skirtingus interesus, ir bendro tikslo labui sutikti apriboti savo poreikius. Dėl modernizacijos poveikio visuomenės moralė vis labiau atsiskyrė nuo papročių ir tapo sudėtingu reiškiniu su savo pagrindiniais elementais – normomis ir principais.

XXI amžiaus moralė susiduria su naujomis ir įvairiose srityse globalios ekonomikos plėtros padiktuotomis problemomis. Valstybės ir mažesnės bendruomenės sutartiniu pagrindu kuria tinklus – jungiasi, kad būtų galima spręsti bendras socialines problemas. Didelė dalis susitarimų yra savanoriški, arba fakultatyviniai, o vykdomos socialinės iniciatyvos grindžiamos moralinio pobūdžio principais. Nukrypdami nuo temos

pažymėsime, kad Europos Sąjungos tarptautiniuose santykiuose itin sureikšminami bendrieji principai, kurių pagrindu sprendžiamos visos socialinės, ekonominės, teisinės, moralinės, politinės ir kitos problemos, formuojamos doktrininės nuostatos ginant materialines ir dvasines vertybes. Tai lemia, kad ir patys principai laikomi vertybėmis. Pavyzdžiui, didžioji Vakarų demokratijos vertybė yra *teisingumas* ir kiti jį palaikantys principai. *Proporcingumas* pripažįstamas pagrindine teisingumo koncepcija, sustiprinančia individualių teisių apsaugą tiek nacionaliniu, tiek daugiau nei nacionaliniu (supernacionaliniu) lygiu. Bendrųjų principų galią sustiprina, juos materializuoja nacionalinė, regioninė, tarptautinė teisė<sup>7</sup>.

Konvencijoms įgyvendinti kuriamos organizacijos, kurios skatina laikytis principų – susitarimų, standartizuotų moralės ir teisės normų.

Kadangi knygoje daugiausia dėmesio skiriame normatyvizmui, reikia suprasti moralės praktinio taikymo mechaniką. Moralės normos – *elgesio taisyklės, nusistovėjusios visuomenėje arba specifinėje bendruomenėje pagal jos narių požiūrį į gėrį ir blogį, teisingumą ir garbę, pareigą ir atsakomybę*. Jos yra visuomenės bendrabūvio kultūros elementas, susiformavęs ant papročių, tradicijų suformuotų pamatų ir savo imperatyvumu stabilizuojantis visuomeninę sistemą. Normos materializuoja konkrečios kultūros ir laikotarpio moralės supratimą. Moralės normų laikymasis užtikrinamas pasitelkus sąžinę, autoritetą, viešąją nuomonę. Moralės normos taip pat gali sietis su religija, remtis kanonais, dogmomis ir kt. Taigi moralės normos ir jų laikymasis priklauso nuo asmens tradicijų, auklėjimo ir socialinės aplinkos. Sankcijos už moralės normų pažeidimus gali būti:

- pasmerkimas, pastaba, priekaištavimas dėl netinkamo elgesio;
- visuomenės, socialinės grupės spaudimas (reikalavimas pasirinkti tam tikrą elgesio variantą);
- nuomonės apie asmenį pasikeitimas, gero vardo, reputacijos netekimas;
- baudžiamosios teisinės sankcijos (bauda, laisvės apribojimas, specialios teisės netekimas; viešieji darbai), pažeidus moralės normas, sutampančias su teisės normomis, kai pritaikoma teisinė atsakomybė.

<sup>7</sup> Laurinavičius, A. *Tarnybinė teisė ir naujoji valstybės tarnybų (institucijų) valdymo paradigma*. Vilnius: MRU, 2010, p. 117.

Taip pat gali būti nurodomos ir teigiamos sankcijos – asmens elgesio įvertinimas, skatinant jį, išreiškiant bendruomenės pripažinimą už ypač moralų poelgį ar atsidavimą bendram reikalui:

- pagyrimas (raštu arba žodžiu);
- paskatinimas (žodinis, materialus ir kt.);
- teigiamos nuomonės formavimas (straipsnis spaudoje);
- pareigų paaugštinimas;
- paskyrimas eiti prestižines pareigas (Garbės pirmininko);
- įrašymas į garbės knygą;
- asmens nuotraukos pakabinimas šlovės galerijoje;
- nominavimas apdovanojimui, ordinui, medaliui, premijai gauti;
- apdovanojimo, premijos paskyrimas (pvz., Nobelio taikos premija).

Laikui bėgant, iškilus naujiems visuomeninių santykių reguliavimo poreikiams, formavosi teisės, teisėtumo teorijos. Skirtumai tarp teisės ir moralės pastebimi ir antikinėje, ir viduramžių socialinėse teorijose, filosofijoje. Pavyzdžiui, graikai vartojo bent kelias sąvokas, reiškiančias įstatymą (*temis, dykė, nomi*). Taigi galime daryti prielaidą, kad normatyvizmas yra itin senas socialinis reiškiny, o šių dienų socialinių normų sistema išsikristalizavo iš papročių: pradžioje nuo jų atsiskyrė moralės principai, o vėliau – susiformavo teisinio reguliavimo srities apibrėžtis.

## 1.2. Moralės funkcijos

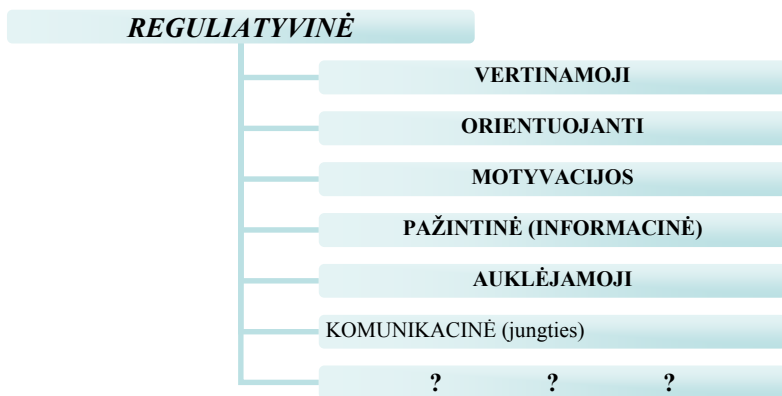
Moralės paskirtis yra reguliuoti žmogaus elgesį, orientuotis savo jausmų, emocijų įvairovėje, suvokti permainingus laikotarpio keliamus reikalavimus. **Reguliatyvinė** – tai pagrindinė moralės funkcija, reguliuojanti žmonių tarpusavio santykius. Reikėtų patikslinti, kad teisinės normos taip pat įtvirtina teisingumą, tarnauja gėriui, palaiko asmenų ir visuomenės gerovę, todėl yra dorovinio pobūdžio. Skirtumas tas, kad moralė apima ir tas sritis, kurios nėra reguliuojamos teisės. Moralės reguliatyvinis poveikis jaučiamas visur: asmeniniuose ir tarnybiniuose, arba profesiniuose, žmonių santykiuose ir bendruomenės gyvenime, tvarkant reikalus su privačiomis, valstybinėmis ir visuomeninėmis institucijomis ir t. t. Čia taikomos tokios santykių reguliavimo priemonės,



kaip: moralės principai, papročiai, tradicijos, patirtis, bendruomenės ir visuomenės nuomonė, moralinis autoritetas, priesaika, sutartiniai įsipareigojimai. Praktinė veikla reguliuojama moralės principais, dorovės normomis, turinčiomis įvairių paskirtį:

- orientuoti,
- reikalauti,
- drausti,
- apibrėžti, apriboti ir t. t.

Jas įprasta sisteminti grupuojant į *draudžiančias* ir *orientuojančias* normas, principus. Atskirai reiktų paminėti vadinamąsias pavyzdines normas – *etiketinę<sup>8</sup> reguliavimą*. Profesinio etiketo taisyklės yra skirtos demonstruoti savitą bendravimo kultūrą. Jos reglamentuoja išorinį elgesį, o etikos reikalavimai, imperatyvai yra vidiniai, kylantys iš asmens dorovinės kultūros.



2 pav. Moralės funkcijos

Taigi *pagrindinė moralės funkcija yra reguliatyvinė*, reguliuojanti tarpusavio santykius, užkertanti kelią konfliktams ir juos sprendžianti. Tačiau ji ne vienintelė. Jų etikos literatūroje galima rasti labai daug,

<sup>8</sup> Etiketas – žodis kilęs iš prancūziškojo *etiquette* ir turi gana platų reikšmių spektrą. Profesinis etiketas – tai vienos profesijos žmonių priimtoms mandagumo taisyklės ir bendravimo forma. *Tarptautinių žodžių žodynas* (sud. A. Mockevičienė). Vilnius: UAB „Gimtinė“, 1999, p. 139.

tačiau reikia žinoti, kad visos *kitos* yra *išvestinės* ir tarnauja išsamesnei moralės reguliatyvinei skaidai (žr. 2 pav.). Be to, visos moralės *funkcijos išryškėja per gėrio ir blogio prizmę*. Vadinas, moralė gali funkcionuoti tik tuo atveju, kai kiekvienas subjektas – santykių dalyvis suvokia savo socialinį vaidmenį ir skiria gėrį nuo blogio.

1. **Vertinamoji** (aksiologinė) funkcija gana plačiai aptariama ir kituose knygos skirsniuose. Priminsime, kad *bet kuris moralinis aktas* (elgesio ar dvasios) *yra vertinamas* tam tikros vertybių sistemos pagrindu. Vertinimo objektas yra poelgiai, santykiai, ketinimai, motyvai, moralinės pažiūros, asmeninės savybės ir kt. *Vertinimo kriterijus*, matavimo vienetas – *atsakymas į klausimą, reikalaujantį vienareikšmio atsakymo*: tai moralu ar amoralu, dora ar nedora?

2. **Orientuojanti** funkcija. Klaidinga būtų manyti, kad moralės normos yra paprastos ir pagal jas lengva gyventi. Taip nėra. Mūsų gyvenimas, praktinė veikla dažnai iškelia tokius sudėtingus klausimus, kad, vertinant poelgį ar elgesį, tenka išsiaiškinti gausybę įvairių menkai tarpusavyje derančių ar net viena kitai prieštaraujančių aplinkybių. Iš pirmo žvilgsnio gali atrodyti, kad kiekvieną jų reikėtų reguliuoti skirtingomis normomis. Teisingai įvertinti ir priimti geriausią sprendimą – labai sudėtingas uždavinys. Tam padeda etikos mokslas, dorovinė asmens kultūra. Pasinaudojant instrumentinės etikos mechanika, nubrėžiami siektini moralios veiklos ir žmonių sąveikos orientyrai. *Bendros nuostatos, nukreiptos į darnios visuomenės raidos perspektyvą, padeda orientuoti gyvenimo vingiuose, sukurti patikimą individualų mechanizmą, neleidžiantį pasiklysti santykių įvairovėje*. Kitaip sakant, mokslo žinios ir kultūra yra prielaidos asmeniui *susikurti moralinių prioritetų sistemą*, kurią galima palyginti su kompasu, pasirenkant moralaus gyvenimo kryptį.

3. **Motyvacijos** funkcija. Ši funkcija leidžia vertinti poelgius, tikslus ir priemones, kylančias iš ketinimų. Motyvai ir motyvacija gali būti moralūs ir amoralūs, dori ir nedori, geranoriški ir savanaudiški, tolerantiški ir kerštingi. Su motyvacijos problema susiduriame organizacijos viduje ir jos aplinkoje, siekiant skatinti darbuotojų, tarnautojų atsakingumą ir plėtoti partnerystę tarp įvairių organizacijų, įgyvendinančių panašius tikslus. Mums aktualūs klausimai, pavyzdžiui, kas skatina muitinės ir tarptautinio

verslo partnerystę<sup>9</sup>, kokia veiksmingiausia motyvacijos sistema valstybės tarnyboje ir verslo įmonėse plėtojant socialinę atsakomybę.

**4. Pažintinė (informacinė) funkcija.** Kiekvienam privalu žinoti principus, normas, kodeksus, t. y. dalykinės etikos infrastruktūrą, jos vidinės harmonijos palaikymo mechaniką. Tai svarbus *žinių šaltinis apie moralines vertybes ir jų sistemas*. Ne mažiau svarbu žinoti atramos taškus veikiant organizacijos vardu įprastomis ir ekstremaliomis aplinkybėmis, geranoriškoje ir konfliktinėje aplinkoje. Pažinimas yra svarbi prielaida kurti moralią organizaciją, jos narių profesionalios, iniciatyvios veiklos stilių.

**5. Auklėjamoji funkcija.** Bet koks auklėjimas yra pagrįstas dorovinio auklėjimo sistema. Literatūroje dažnai rašoma, kad auklėjimas apskritai yra dorovės ugdymas. Visa kita – tiesiog bendravimas. Dorovinis auklėjimas sukuria conceptualią individo dorovinių įpročių, papročių, tradicijų ir kitokio pobūdžio reikalavimų sau sistemą, o žinias apie dorovę paverčia doroviniais įsitikinimais. *Dorovinis auklėjimas leidžia atsiškleisti kūrybinei žmogaus prigimčiai*, nes turėdamas tvirtus įsitikinimus ir žinių, jis gali *laisvai* interpretuoti susiklosčiusią situaciją, savarankiškai rinktis veiksmus, poelgius.

Dorovė ir laisvė – du reiškiniai, kurie neišvengiamai veikia vienas kitą ir vienas be kito negali egzistuoti, nes dorovingas yra tik tas veiksmas, kuris kyla iš mano laisvo nusistatymo, ir visa, kas daroma ne laisvai, o veikiant svetimai valiai, baimei ar gyvuliškai aistrai, yra jeigu ne doringas, tai bent jau ir ne dorovingas veiksmas.

K. Ušinskis

Reikia atkreipti dėmesį į kultūros tradicijų savitumus ir jų įtaką moralinėms nuostatoms verslo, teisės ir kitų socialinių reiškinių atžvilgiu. Iki galo nesuvokus vyraujančių moralinių nuostatų, kurių pagrindu susiformavo bendrabūvio tradicijos, gali nepasisiekti įsitvirtinti tos šalies rinkoje, verslo infrastruktūroje, suprasti valstybės ir visuomeninių organizacijų reikalavimų<sup>10</sup>.

<sup>9</sup> Pl. žr. Laurinavičius, A. *Tarnybinė teisė ir naujoji valstybės tarnybų (institucijų) valdymo paradigma*. Vilnius: MRU, 2010. p. 215–219.

<sup>10</sup> Pl. žr. Laurinavičius, A. *Tarnybinė teisė ir naujoji valstybės tarnybų (institucijų) valdymo paradigma*. Vilnius: MRU, 2010. p. 80–86.

6. **Komunikacinė<sup>11</sup> (jungties)** funkcija. Tai dar viena iš daugelio moralės funkcijų, labai svarbi ne tik pavojingų ir rizikingų profesijų žmonėms, bet ir verslui, nuolat patiriančiam konkurencijos iššūkius. Visi žinome, kad greitaeigiuose traukiniuose, laivuose, lėktuvuose įrengiami prietaisai, leidžiantys priimti ir atpažinti pavojaus ar kitus skubius signalus. Jie turi lyg slaptą kodą, patvirtinantį, kad informacijos šaltinis savas ir patikimas. Panašias savybes turi ir moralinių vertybių sistemos. Kai bendraudami pajaučiame atpažinimo ženklą „savas“, atsiranda tarpusavio pasitikėjimas, visavertė sąveika, solidarumo jausmas. Pažymėtina, kad ši instrumentinės etikos savybė yra pagrindinis įvairių rizikų valdymo bruožas. Morale, turėdama komunikacijos funkciją, sustiprina žmonių jungtį, nes, pavyzdžiui, leidžia objektyviai pasirinkti organizacijos partnerius. Tai labai svarbus atramos taškas priimančiam sprendimus teisėsaugos klausimais, ryžtingai veikiančiam pareigūnui, kuriam labai reikalingas kitų moralinis palaikymas. Puikiai pritaikoma ši moralės funkcija plėtojant skirtingų organizacijų (įstaigų, įmonių, NVO) partnerystę, priimant bendrus sprendimus, kuriant bendras duomenų bazines ir kt.

Knygoje pateiktas moralės funkcijų sąrašas nėra baigtinis. Morale yra labai sudėtingas socialinis reiškiny, todėl pabrėžiame, kad knygoje pateikiamas vienas iš galimų moralės funkcijų nagrinėjimo būdų. Literatūroje etikos funkcijos nagrinėjamos įvairiai: kokį vaidmenį atlieka morale formuojant asmens pasaulėžiūrą, įsitikinimus, pažiūras, kokie kolektyvo moralės bruožai ir jų poveikis pačioje organizacijoje ar jos veiklos aplinkoje ir kt. Kitaip sakant, įvairiose gyvenimo srityse savaip susiduriame su klausimu: *kokios moralės funkcijos mano gyvenime, visuomenės socializacijos procesuose, kaip veikia ekonomikos globalizacijos procesas ir yra jų veikiamos?* Taigi klausimas platus ir gali būti nagrinėjamas turimų žinių apie organizacijos etiką ir administravimą sintezės metodu, jungiant žinias ir praktiką.

<sup>11</sup> Komunikacija žodis kilęs iš lotyniškojo *communicatio* – pranešimas, perdavimas, sąveikos rūšis. Komunikacija apima pasikeitimą įvairia informacija, vaizdiniais, idėjomis, nuotakomis, jausmais ir išgyvenimais, nuostatomis ir kt. Žemaitis, V. *Bendravimo etika*. Vilnius: Ethos, 1998, p. 52.

### 1.3. Moralinė organizacijos atsakomybė

Moralinė atsakomybė – viena iš pagrindinių etikos sąvokų, nusakanti asmenybės santykį su jai keliamais moraliniais reikalavimais laisva valia priimti sprendimus. Kadangi dorovinė laisvė reiškia sąmoningą ir valingą poelgių pasirinkimą, asmenybė, pasirinkdama juos, turi suvokti savo socialinį statusą bei su tuo susijusių poelgių visuomeninę reikšmę ir numatyti galimas pasekmes. Moralinio pasirinkimo konfliktiskumą būtina skirti nuo principų susidūrimo, t. y. pačių normų kolizijos, kylančios dėl jų formulavimo arba taikymo ne jų veikimo srityje, pasekmių. Taigi, vertinant subjekto atsakingumą, reikia skirti etinį konfliktą nuo konflikto, kurį išprovokuoja pačių normų konfliktiskumas. Moralinė sprendimų kultūra yra grįsta vertybėmis. Principai, normos taip pat suvokiami kaip specifinės vertybės ir siekiama jų dermės su organizacijos institucijos misija, socialiniu vaidmeniu, tikslais, uždaviniais.

Moralinė atsakomybė organizacijoje gali būti ir individuali, ir kolektyvinė, nes įmonės arba organizacijos kolektyvas, arba personalas, (ypač paslaugų versle, valstybės tarnyboje) visuomenėje suvokiamas kaip autonomiškas vienetas, prisiimantis atsakomybę už organizacijos įvaizdį visuomenėje. Organizacija turi tam tikrą prekinį ženklą, arba „logotipą“, identifikuojantį ją socialinių darinių visumoje. Už organizacijos pristatymą, prestižą visuomenėje pirmiausia yra atsakingi vadovai, tačiau svarbus vaidmuo ir kiekvieno kolektyvo nario. Visi sutaria, kad paslaugų (viešųjų ir privačių) srityje personalas yra tikrasis logotipas, nulemiantis organizacijos prestižą. Taigi reikia suvokti, kad organizacijos vidaus moralinę atsakomybę sudaro jos narių moralinė atsakomybė, ir atvirkščiai – bent vieno jos nario neprideramas elgesys griauja visos organizacijos įvaizdį. (Asmeninės atsakomybės formavimas aptariamas kitame knygos skirsnyje.)

Organizacijos veikla gali būti telkiama vien tiktai tiesioginiams uždaviniais spręsti, pavyzdžiui, verslas – siekti pelno, plėsti veiklą, įsitvirtinti rinkose, pranokti konkurentus, valstybės tarnyba – griežtai, kruopščiai įgyvendinti įstatymus ir pan. Praktinės patirties nagrinėjimas atskleidžia, kad toks požiūris į veiklą yra per siauras ir pavojingai trumparegiškas. Norint formuoti verslo viziją, t. y. ateityje sėkmingai plėtoti savo verslą, siekti strateginių tikslų, ne mažiau svarbūs yra mora-

liniai organizacijos uždaviniai. Jie skirti palaikyti šiltą, kūrybingą ir atsakingą klimatą kolektyve. Moralinės atsakomybės organizacijos viduje skatinimas nagrinėtinas dviem požiūriais:

1. Socialinio darinio, arba organizacijos bendruomenės, tarpusavio moralinė atsakomybė;

2. Organizacijos, kaip juridinio subjekto, atsakomybė jos nariams, arba bendruomenei.

Visuomenę sudaro socialiniai dariniai, kuriuos sąlygiškai galime skirstyti į tris grupes:

- 1) valstybinės institucijos, įstaigos;
- 2) visuomeninės organizacijos;
- 3) verslo struktūros.

Kiekviena organizacija yra tarsi mažas visos visuomenės modelis, atspindintis jos siekius, vertybes ir tradicijas. Kiekviena organizacija – tai svarbus tarpinis elementas tarp individo ir visuomenės: individas su savo vertybėmis ir tam tikru atsakomybės lygiu ateina į organizaciją, o organizacija daro poveikį visuomenei, bendruomenei, gamtai – visai verslo aplinkai. Tad neišvengiamai reikia nagrinėti individo, grupės narių moralines vertybes, atsakomybę vienų kitiems ir organizacijai kaip vienetui. Organizacijos nariai – tai ir prezidentas (vadovas, direktorius), ir padalinių vadovai, ir darbuotojai, ir valdomo turto dalies akcininkai. Todėl tenka gilintis į įvairių kategorijų moralinę atsakomybę:

- vadovo atsakomybę padaliniam;
- darbuotojų atsakomybę vadovui;
- darbuotojų tarpusavio atsakomybę;
- vadovo atsakomybę akcininkams ir pan.

Prie šių klausimų grįšime dar ne kartą, pavyzdžiui, nagrinėdami suinteresuotųjų sistemą. Nagrinėjant teisinės atsakomybės klausimus, taip pat išlieka svarbūs moralinio vertinimo kriterijai. Laisvosios rinkos sistemoje gamybinės organizacijas galime vertinti *pagal jų vietą šioje sistemoje bei pagal sistemos vertybes*. Gamybinės organizacijos visuomenei turi tokius moralinius įsipareigojimus:

- nedaryti žalos gamtai;
- nepakeisti aplinkos (neteršti aplinkos, nežaloti gamtos, kontroliuoti keliamo triukšmo lygį ir t. t.);

- nepažeisti saugumo tų, kurie yra organizacijos veiklos aplinkoje (gyvenantys netoliese ar perkantys produktą);
- minimizuoti žalą dėl galimo gamyklos atidarymo ar uždarymo;
- nesumažinti ekonominių veiksmų laisvės;
- būti sąžiningos savo sandoriuose ir remtis sudarytomis sutartimis.

Moralinių reikalavimų veiksmingumas yra palaikomas kitomis socialinėmis normomis, materialinėmis paskatomis. Ypatingas vaidmuo tenka teisei, užtikrinančiai pagrindines organizacijos veiklos prielaidas.

### 1.4. Teisinė atsakomybė

Naujaisiais amžiais moralė ir teisė suprantami kaip skirtingi elgesio vertinimo aspektai. Nuo XVI amžiaus ryškėja takoskyra tarp moralės (dorovės) ir teisės, atsiranda teisės ir valstybės teorijos (N. Makiavelis, S. Pufendorfas, Chr. Tomazijus). Filosofijoje bandoma apibrėžti moralės ir teisės santykį (T. Hobsas, Dž. Lokas, B. Spinoza, I. Kantas, G. Hegelis). Normų skirstymo būtinumas pateisinamas būtinybe reguliuoti ekonominius santykius. Jie yra įteisinami valstybės, todėl ekonominis būtinumas kartu reiškia ir politinį, ir teisinį būtinumą paklusti valstybės įstatymams. Teisės normų laikymąsi garantuoti yra įpareigotas valstybės prievartos aparatas (teisėsaugos, justicijos institucijos).

Teisinė atsakomybė yra sudėtingas teisinis reiškinys. Ji glaudžiai susijusi su morale, kita vertus, – su valstybe ir jos prievarta. Jos esmė ir paskirtis yra valstybinės prievartos naudojimas teisės nustatytiems ir reguliuojamiems visuomeniniams santykiams saugoti ir ginti, teisės reikalavimams užtikrinti. Kitaip sakant, teisinė atsakomybė yra veiksminga priemonė, padedanti užtikrinti visuomenėje teisėtą elgesį, ryžtingai, veiksmingai užkirsti kelią teisės pažeidimams.

Kaip ir kiekvienam reiškiniui, teisei atsakomybei būdingi tam tikri požymiai, padedantys geriau atskleisti jos esmę. Teisinėje mokslinėje literatūroje nurodomi šie pagrindiniai, svarbiausi atsakomybės požymiai:

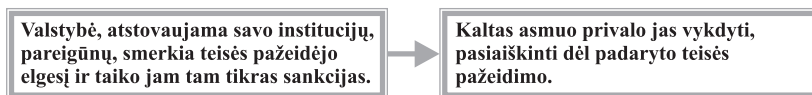
- Teisinė atsakomybė – tai priemonė, skirta kovoti su teisės pažeidimais, užtikrinti teisėtumą, teisės reguliuojamų visuomeninių santykių apsaugą;

- Pagrindas teisinei atsakomybei rasti – teisės pažeidimas;
- Teisinės atsakomybės subjektas – kaltas teisės pažeidimo padarymu (juridinis arba fizinis) asmuo;
- Teisės pažeidėjo elgesio smerkimas ir teisinių sankcijų jam taikymas;
- Teisės pažeidėjas priverstas patirti tam tikrų neigiamų, nepalankių moralinių, materialaus, fizinio, organizacinio ir kitokio pobūdžio padarinių, netenka teisių, laisvės ir kitokių vertybių.

Taigi, atsižvelgiant į minėtus požymius, galima teigti, kad teisinė atsakomybė – tai teisės pažeidėjui daromas poveikis, pasireiškiantis pažeidėjo antvisuomeninio poelgio smerkimu ir teisinių sankcijų (atsakomybės priemonių) taikymu, dėl kurio pažeidimo padarymu kaltas asmuo patiria nepalankių moralinio, asmeninio, turinio, fizinio, organizacinio pobūdžio padarinių.

Teisinę atsakomybę galima suprasti ir kaip teisinį santykį, kai aiškiai nustatytos jų dalyvių pozicijos. Viena vertus, tai valstybės, jos organų ir pareigūnų pozicija, kita vertus, – teisės pažeidimą padariusio asmens padėtis. Abu šiuos teisinio santykio aspektus sudaro tam tikrų teisių ir pareigų, numatytų teisės normose, kompleksas:

## 2 schema. Teisinio santykio šalių atsakomybė

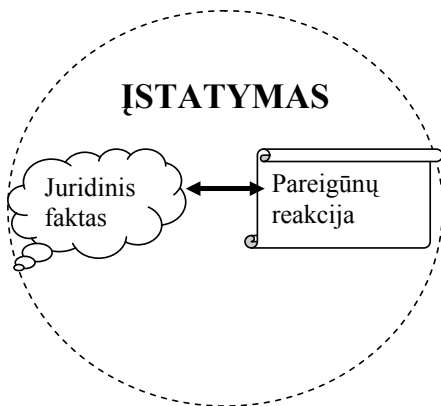


Pagrindinis teisinės atsakomybės reguliavimo mechanizmo elementas yra jos *norminis pagrindas* – įstatymai ir kiti norminiai aktai. Jei nėra tokio norminio pagrindo, negali būti ir teisinės atsakomybės (žr. 3 pav.). Taigi teisinė atsakomybė kaip reiškinys ir kaip teisinis santykis egzistuoja tiek, kiek ji sureguliuota ir pagrįsta norminiais aktais ir jų taikymu.

Tačiau konkrečiam atsakomybės teisiniui santykiui atsirasti vien norminio pagrindo nepakanka. Norminis pagrindas (įstatymas, kitas norminis aktas) yra universalus – nustato tik galimybę taikyti teisinę atsakomybę. Teisinei atsakomybei atsirasti turi būti *juridinis faktas* – padarytas teisės pažeidimas (jo sudėtis).



Bet ir šios sąlygos nepakanka teisinei atsakomybei įgyvendinti. Teisinė atsakomybė reiškiasi ir įgyvendinama tada, kai kompetentingi valstybiniai organai, *pareigūnai* aktyviai reaguoja į padarytą teisės pažeidimą, t. y. imasi priemonių ir *nustatyta tvarka kaltam asmeniui taiko teisės numatytas sankcijas, reikalauja jas įvykdyti.*



**3 pav.** Prielaidos, reikalingos teisinei atsakomybei atsirasti

Taigi dažnai kyla klausimas: nuo kurio momento atsiranda teisinė atsakomybė? Teisinėje mokslinėje literatūroje yra skirtingų nuomonių. Kai kurie autoriai, pavyzdžiui, I. Galaganas, nagrinėjantis administracinės atsakomybės problemas, teigia, kad teisinė atsakomybė atsiranda ne nuo teisės pažeidimo padarymo momento, o nuo to laiko, kai teisės pažeidėjas yra pripažįstamas kaltu, traukiamas atsakomybėn, jam skiriamos teisės normoje numatytos sankcijos.

Su tokiu šio autoriaus tvirtinimu nevieniškai galima sutikti. Greičiausiai teisingesnė nuomonė, jog teisinė atsakomybė atsiranda nuo pažeidimo padarymo momento. Tai grindžiama samprotavimais, kad teisinė atsakomybė, kaip minėta, gali būti aiškinama ne tik kaip reiškinys, bet ir kaip teisinis santykis, atsirandantis tarp dviejų šalių – teisės pažeidėjo ir valstybės, t. y. atstovaujant jos kompetentingų institucijų, pareigūnų. Pagal bendrosios teisės teorijos teiginius, teisiniai santykiai atsiranda juridinių faktų pagrindu. Padarytas teisės pažeidimas yra juridinis faktas. Taigi teisinė atsakomybė kyla nuo juridinio fakto atsiranda

dimo. Vertinant moralės požiūriu, taip pat nuo šio laiko kaltam teisės pažeidimo padarymu asmeniui atsiranda pareiga atsakyti už padarytą teisės pažeidimą. Todėl čia galima paaiškinti ir tokią paprastą aplinkybę, kad dažnai teisės pažeidėjas, gerai suvokdamas savo kaltę ir atsakomybę, jau nuo pat pažeidimo padarymo momento bando išvengti teisinės atsakomybės įvairiai maskuodamas pažeidimo pėdsakus, slapstydamasis nuo ikiteisminio tyrimo ar kitų teisėsaugos institucijų, pareigūnų. Arba atvirkščiai, asmuo (fizinis, juridinis), pažeidęs įstatymą, ieško būdų, kaip atkurti teisingumą.

Taigi šiuo požiūriu teisinė atsakomybė atsiranda jau nuo teisės pažeidimo padarymo momento. Teisinės atsakomybės įgyvendinimas (pareigos atsakyti faktinis vykdymas) prasideda nuo to laiko, kai įstatymo nustatyta tvarka teisės pažeidėjas yra pripažįstamas kaltas (pažeidęs teisės normą), jam skiriamos sankcijos ir imamasi priemonių jas vykdyti.

Reguliuojant santykius teisinėmis priemonėmis, būtina mokėti taikyti teisės normas. Pagal nusistovėjusias kontinentinės teisės tradicijas teisės normą sudaro trys tarpusavyje susijusios dalys: hipotezė, dispozicija ir sankcija.

*Hipotezė*<sup>12</sup> nurodo, kada šia teisės norma būtina vadovautis ir kada ji gali būti taikoma. Pažymėtina, kad hipotezė gali būti numanoma pagal analogiją, ją gali apibrėžti kitų teisės aktų normos. Taigi ji nėra priivaloma.

*Dispozicija*<sup>13</sup> yra pagrindinė normos dalis, nes ji apibrėžia elgesio tvarką – nusako, kaip reikia elgtis hipotezėje nurodytomis sąlygomis, kokias pareigas ir teises turi reguliuojamojo santykio dalyviai.

*Sankcija*<sup>14</sup> yra nusakomos galimos pasekmės, kai nesilaikoma dispozicijoje namatytos tvarkos. Ši dalis taip pat nėra būtina, nes gali būti

<sup>12</sup> Hipotezė (lot., gr. *Hypothesis* – *spėjimas*) – mokslškai neįrodytas, tariamas dėsningumas, patikrinimo reikalaujantis spėjimas ir jo paremtas ko aiškinimas.

<sup>13</sup> Dispozicija (pranc. *disposition*, lot. *dispositio* – *išdėstymas, paskirstymas, potvarkis*) – turėjimas savo žinioje; psichologinis individo polinkis vienaip ar kitaip elgtis, atlikti tam tikra tvarka veiksmus.

<sup>14</sup> Sankcija (lot. *sanctio* – *griežčiausias nutarimas*) – pripažinimas ko teisėto, leidžiamo, patvirtinimas leidimo; poveikio ar kontrolės priemonė, pvz., administracinės, ekonominės sankcijos; tai įstatymo dalis, kurioje nustatyta jo pažeidimo pasekmė, kaip piniginė bauda, drausminės poveikio priemonės, laisvės atėmimas, civilinė atsakomybė.

suformuluota kitose teisės normose. Sankcijos savo ruožtu yra labai skirtingos, nes pažeidėjas gali būti traukiamas drausminėn, administracinėn, civilinėn ar baudžiamojon atsakomybėn.

### **1.5. Teisinės atsakomybės turinys**

Nesigilindami į teisės filosofijos problemas, pažymėsime, kad moralės ir teisės sąveika yra reikšmingas visuomeninių santykių reguliavimo kriterijus. Bloga teisė turi būti keičiama, o valstybės institucijos tvarkomos taip, kad sudarytų pakankamas prielaidas moraliai visuomenės raidai. Vakarų šalyse pastebima nauja santykių demokratinio įteisavimo tendencija – įstatymai priimami deklaratyvūs, t. y. sudaromos prielaidos valstybės tarnyboms ir pareigūnams naudotis jiems suteikta administracine, tarnybine diskrecija – keliamas reikalavimas moraliai vykdyti tarnybinę veiklą. Diskrecijos taikymas yra susijęs su pareigos, atsakomybės, kaltės ir kitų sąvokų, atskleidžiančių visuomeninių santykių turinio pokyčius, aspektais. Trumpai tariant, nuolat keičiasi visuomeninių santykių srities apibrėžimas – teisinio reguliavimo objektas.

Reaguojant į laikotarpio iššūkius, ne mažiau svarbus ir kitas aspektas, – teisinio reguliavimo metodas. Taigi teisinio reguliavimo dalykas rodo, kokius visuomeninius santykius teisė reguliuoja, o teisinio reguliavimo metodas – kaip, koku būdu tai atliekama. Teisinio reguliavimo metodas apibūdina teisinių santykių srities požymius. Literatūroje laikomasi nuomonės, kad metodams turi įtakos gana daug veiksnių, kaip antai: reguliuojamų santykių pobūdis, valstybės vaidmuo visuomenės politinėje sistemoje, teisinė kultūra, istoriškai susiklosčiusios teisinio reglamentavimo tradicijos ir kt. Tai plati studijų sritis, todėl apsiribojame pagrindinių sąvokų, padedančių suvokti teisinės atsakomybės ypatumus, pristatymu.

**Teisėje pareiga** yra laikoma struktūriniu teisinių santykių dalimi. Vienos šalies teisinę pareigą šalių tarpusavio santykiuose atitinka subjektinė teisė (pvz., ko nors reikalauti – perduoti, grąžinti daiktą, ne trukdyti juo naudotis ir pan.). Būtent pareigos kartu su teisėmis (jų vienvė) ir sudaro prielaidas atsakomybei atsirasti. Civilinėje teisėje dar vartojama prievolės sąvoka.

Apskritai *teisinė atsakomybė* yra socialinės atsakomybės rūšis. Ji reikalauja, įsakmiai nustato būtinybę, kad teisės subjektas atsakytų už savo veiką (veikimą arba neveikimą). *Teisinė atsakomybė* gali būti suprantama ir kaip (teisinis) įsipareigojimas teisės subjektams garantuoti naudojimąsi savo teisėmis, atitinkamų pareigų vykdymu nurodant, kad tokių pareigų nevykdymas virs atitinkamų teisių praradimu. Socialinių mokslų literatūroje (L. Archangeliskis, L. S. Samoščenko, K. Stoškus, A. Vaišvila ir kt.), aptinkame, kad *atsakomybė* taip pat gali būti suprantama:

- kaip pasirengimas atsakyti už savo poelgius,
- kaip pareigos valstybei ir visuomenei suvokimas,
- kaip asmenybės dorovės santykis su visuomeninės moralės reikalavimais, ir t. t.

Kilus atsakomybei, gali būti taikoma (teigiama arba neigiama) sankcija. Nuo teisinės atsakomybės subjektas gali būti atleidžiamas, jei yra atsakomybę šalinančių aplinkybių (pvz., dėl stichinės nelaimės arba kitų *force majeure* aplinkybių, kai neįmanoma situacijos valdyti protinai). Tokių aplinkybių yra ir daugiau.

Teisinė atsakomybė yra neatsiejama nuo kitų atsakomybės rūšių, kaip moralinės, psichologinės, ekonominės. Jos pagrindu yra siekiama, be tiesioginių norminimo, įsakmaus reguliavimo tikslų, formuoti asmens įsitikinimą, kad jis vykdo pareigas ne vien todėl, kad tokio elgesio iš jo reikalauja įstatymas, o todėl, kad vykdydamas pareigas jis legalizuoja, įprasmina savo socialinį statusą (teises) visuomenėje, dalyvauja socialiai atsakingose – pilietiškosiose akcijose ir pan. Teisės normos taip pat turi prevencinę, įspėjamąją paskirtį, yra skirtos ginti, apsaugoti žmogaus teises, užtikrinti abipusę teisinių santykių dalyvių (šalių) naudos, rizikos bei žalos pusiausvyrą. Fizinį ir juridinių asmenų veikla yra įvairi, todėl teisinis reguliavimas atliekamas taikant įstatymų sistemą, skirstomą į šakas, ir įvardijamos savarankiškos teisinės atsakomybės rūšys:

- civilinė atsakomybė,
- baudžiamoji atsakomybė,
- administracinė atsakomybė,
- drausminė atsakomybė,
- konstitucinė atsakomybė,
- tarptautinė atsakomybė ir kt.

Kita atsakomybės reikšminė sąvoka „*kaltė*“, kuri taip pat vartojama ne vienoje socialinių mokslų srityje, todėl gali turėti skirtingas reikšmes:

- **Kaltė teisėje** – žmogaus psichinis santykis su daroma pavojinga veika ir jos padariniais. Kaltės elementai yra sąmonė ir valia, todėl *kaltė apibūdinama dviem kriterijais – intelektiniu ir valios. Intelektinis kriterijus* apibūdina kaltininko psichinį santykį su daroma veika ir jos padariniais, t. y. supranta savo veikos pavojingumą arba nesupranta jo, numato galimus pavojingus padarinius arba jų nenumato. *Valios kriterijus* apibūdina kaltininko psichinį santykį su padarinių norėjimu arba nenorėjimu, todėl yra skiriamos dvi kaltės formos – *tyčia* (tiesioginė, netiesioginė) ir *neatsargumas* (nusikalstamas pasitikėjimas ir nusikalstamas nerūpestingumas).
- **Kaltė etikoje neturi vieno apibrėžimo.** Filosofijoje matome daugybę įvairių kaltės aiškinimų, ir tai priklauso nuo mąstytojų principinių nuostatų dėl žmogaus santykio su aplinka. Nagrinėjamos temos požiūriu konstruktyvus K. Jasperso kaltės struktūrizavimas. Mąstytojas skiria šias kaltės rūšis:
  - ✓ Kriminalinė – įstatymų nesilaikymas;
  - ✓ Politinė – slėpi valstybės veikėjų veiksmuose, už kuriuos atsisakingi ne tik jie, bet ir visi žmonės;
  - ✓ Moralinė – įpareigoja asmeniškai prisiimti atsakomybę už kiekvieną savo veiksmą;
  - ✓ Metafizinė – kyla suvokus, kad esama solidarumo, kuris kiekvieną daro atsakingą už visas pasaulio neteisybes ir skriaudas, ypač už nusikaltimus, daromus jam žinant.
- **Kaltė psichologijoje taip pat gali būti nagrinėjama įvairiais aspektais.** Mus labiausiai domina psichologinės kaltės teorijos, atspindimos teisės bei valdymo srities mokslininkų darbuose. Susiduriama su įvairiais pavadinimais, kaip psichologinė kaltė, socialinė psichologinė kaltė ir kt. Pavyzdžiui, gryniosios psichologinės kaltės teorijos atstovų požiūriu, kaltė – tai (vien tik) asmens psichinis santykis su objektyviaisiais nusikalstamos veikos požymiais, aprašytais baudžiamojo įstatymo specialiosios dalies straipsnio dispozicijoje<sup>15</sup>.

<sup>15</sup> Žr.: Bikelis, S. *Tyčinė kaltė baudžiamosios teisės teorijoje ir teismų praktikoje*. Daktaro disertacija. Vilnius: MRU, 2007.

Atskiros diskusijos verta atsakomybės reikšminė sąvoka „žala“. Siaurąja prasme – tai skriauda, patirta dėl nuosavybės, kitokio turto netekimo arba sužalojimo. Žala gali būti ir *turtinė*, ir *neturtinė*. Teisės požiūriu žala yra asmens turto netekimas arba sužalojimas, patirtos išlaidos (tiesioginiai nuostoliai), taip pat negautos pajamos, kurias asmuo būtų gavęs, jeigu nebūtų buvę neteisėtų veiksmų. Piniginė žalos išraiška yra *nuostoliai*. Jeigu šalis nuostolių dydžio negali tiksliai įrodyti, tai jų dydį nustato teismas. Pavyzdžiui, jeigu atsakingas asmuo iš savo neteisėtų veiksmų gavo naudos, tai gauta nauda kreditoriaus reikalavimu gali būti pripažinta nuostoliais (LR civilinis kodeksas, 6.249 str.).

Socialinių mokslų literatūroje susiduriame su dar vien atsakomybės sampratai reikšminga sąvoka „veika“. Veika – veikimas arba neveikimas, normiškai (teisiškai) reikšmingas elgesys, už kurį socialinės (pvz., teisės) normos numato sankciją. Pažymėtina, kad veika nebūtinai siejama su pažeidimu. Tai gali būti ir norminis elgesys, už kurį socialinės normos nustato nebūtinai neigiamą sankciją (pvz., kokio nors apdovanojimo atveju ar pan.). Veikos sąvoka turi itin didelę reikšmę socialinių (pvz., teisės) normų, ypač sankcionuojamų taisyklių taikymo srityje, kylant įvairiems pažeidimams, kurių pagrindu atsiranda (socialinė, pvz., teisinė) atsakomybė – tiek neigiama, tiek ir teigiama (pa)skatinamoji, motyvuojamoji ir kt. Teisinių veikų, kuriomis pažeidžiamos normos, rūšys yra skirstomos pagal teisės šakas ir gali būti:

- baudžiamoji veika – ja yra padaromas baudžiamosios teisės pažeidimas. Baudžiamosios veikos dar yra skirstomos į *nusikaltimus* ir *baudžiamuosius nusižengimus*. Nusikaltimas – pavojinga ir baudžiamajame įstatyme (kodekse) uždrausta veika (veikimas ar neveikimas), už kurią numatyta laisvės atėmimo bausmė. Baudžiamasis nusižengimas – pavojinga ir baudžiamajame įstatyme (kodekse) uždrausta veika (veikimas ar neveikimas), už kurią numatyta bausmė, nesusijusi su laisvės atėmimu, išskyrus areštą (apibrėžimas pagal LR BK);
- deliktinė veika – padaromas privatinės (civilinės teisės) pažeidimas (deliktas).

Glaustai pristatysime dar kelias teisės pažeidimo sudėties sąvokas, kurios vartojamos kvalifikuojant teisės normų pažeidimus. Nors teisės

pažeidimus paprastai kvalifikuoja teisininkai profesionalai, tačiau verslo atstovams ir kiekvienam vadybos specialistui reikėtų žinoti bent esminius teisinių santykių kvalifikavimo elementus ir ugdyti savo gebėjimus naudotis reguliuojant santykius teises priemones. Šiuo tikslu reikia žinoti objektyvius ir subjektyvius teisės pažeidimo sudėties elementus.

Teisės pažeidimas objektyviu požiūriu yra priešinga teisei, arba neteisėta, veika. Viena iš objektyvių kvalifikavimo sąlygų – priežastinis veikos ir atsiradusių padarinių ryšys. Pagal įstatymus tik veiksmas ar neveikimas, o tam tikrais atvejais – ir žodžiais gali būti padaryta žala teisės ginamiems interesams. Žala gali būti materialinė, fizinė, veikti bendrus arba specifinius interesus. Veiklos pobūdis ir padaryta žala yra objektyvus pagrindas nustatyti pavojingumo visuomenei laipsnį, atriboti teisės pažeidimą nuo kitų socialinių normų pažeidimo. Su objektyvia teisės pažeidimo savybe tiesiogiai susijęs kitas teisės pažeidimo elementas – *objektas*, t. y. visuomeniniai santykiai, į kuriuos kėsina teisės pažeidėjai.

*Subjektyvi teisės pažeidimo savybė* – galimybė sąmoningai padaryti nusižengimus teisiniams santykiams. Teisinio santykio subjektas – tai fizinis arba juridinis teisinio santykio dalyvis. Fizinis teisinio santykio dalyvis turi būti teisnus, tačiau tam tikrais atvejais gali būti ir neveiksnus, pvz., nepilnametis asmuo. Pažymėtina, kad viešojoje teisėje nusikaltimo subjektas ir atsakomybės subjektas sutampa, o civilinėje (privatinėje) teisėje turtinė atsakomybė gali tekti ne tik padariusiam civilinės teisės pažeidimą asmeniui. Mūsų atveju, t. y. organizacijų socialinės atsakomybės požiūriu, sudėtinga apibrėžti žalos visuomenei arba aplinkai sampratą, nustatyti žalą žmonių gerovės tikslų požiūriu. Naujausioje literatūroje žalos problema nagrinėjama pasaulinės ekonomikos požiūriu – kaip socialinės atsakomybės sąvokos esminis elementas ir siejama su moralaus bendrabūvio siekiais, todėl specifinio teisinio santykio, juridinio fakto nustatymas galėtų būti viena iš aktualių mokslinių diskusijų temų.

## 1.6. Teisinės priemonės, palaikančios verslo socialinę atsakomybę

Pagrindinis teisinis aktas, skirtas reglamentuoti privačių santykių sritį, yra Civilinis kodeksas. Jame pateiktos visos pagrindinės sąvokos, reikalingos teisiškai nustatyti, moraliai įpareigoti socialiai atsakingai veiklai.

Pateikiame trumpą straipsnių, kurie laikytini svarbiais socialinės atsakomybės vertinimo ir teisėtų reikalavimų taikymo kriterijais, apžvalgą.

**Juridinio asmens sąvoka** pateikia CK 2.33 str. – tai savo pavadinimą turinti įmonė, įstaiga ar organizacija, kuri gali savo vardu įgyti ir turėti teises bei pareigas, būti ieškovu ar atsakovu teisme. Juridiniai asmenys CK skirstomi į viešuosius ir privačiuosius. **Viešieji juridiniai asmenys** yra valstybės ar savivaldybės, jų institucijų arba kitų asmenų, nesiekiančių naudoti sau, įsteigti juridiniai asmenys, kurių tikslas – tenkinti viešuosius interesus (valstybės ir savivaldybės įmonės, valstybės ir savivaldybės įstaigos, viešosios įstaigos, religinės bendruomenės ir t. t.). Viešiesiems juridiniams asmenims CK antrosios knygos VII skyrius taikomas subsidiariai, o IX skyrius netaikomas. **Privatieji juridiniai asmenys** yra juridiniai asmenys, kurių tikslas – tenkinti privačius interesus (CK 2.34 str.). Pažymėtina, kad draudžiama valstybės ar vietos savivaldos institucijoms įstatymuose nenumatytais administraciniais metodais reglamentuoti juridinių asmenų veiklą. Išimtis atsiranda, kai susiklosto ypatinga padėtis, t. y. jei įstatymų nustatyta tvarka įvedama nepaprastoji arba karo padėtis, tam tikra teritorija paskelbiama nelaimės rajonu. Tai reiškia, kad juridiniai asmenys privalo vykdyti Vyriausybės ar atitinkamos vietos savivaldos institucijos nurodymus. (CK 2.80 str.).

Nuostata, draudžianti taikyti administravimo metodus, reiškia, kad negalima nustatyti socialinės atsakomybės priimant administracinius aktus, tačiau tai negali būti suprantama kaip valstybės atribojimas nuo verslo. Valstybė prisiima atsakomybę už visuomenės pagrindinių interesų, teisių, poreikių apsaugą. CK X skyrius reglamentuoja specifinę kontrolės mechanizmą – juridinio asmens veiklos tyrimą. CK 2.125 straipsnyje yra išvardyti asmenys, kurie turi teisę prašyti teismo paskirti ekspertus ištirti, ar juridinis asmuo, juridinio asmens valdymo organai ar jų nariai veikė tinkamai. Teisę kreiptis dėl juridinio asmens veiklos tyrimo turi šie asmenys:

- 1) vienas ar keli akcininkai, kurių turimų ar valdomų akcijų nominali vertė yra ne mažesnė kaip 1/10 įstatinio kapitalo;
- 2) vienas ar keli ūkinės bendrijos nariai, kurių dalys sudaro ne mažiau kaip 1/10 visų dalių;
- 3) vienas ar keli žemės ūkio bendrovės ar kooperatinės bendrovės (kooperatyvo) nariai, kurių pajai sudaro ne mažiau kaip 1/10 visų pajų;



4) juridinio asmens dalyviai, išskyrus šio kodekso 2.35 ir 2.37 straipsniuose nurodytų juridinių asmenų ir šios dalies 1, 2 ir 3 punktuose nurodytų asmenų dalyvius, turintys ne mažiau kaip 1/5 visų balsų;

5) asmenys, taip pat ir juridinio asmens dalyviai, kuriems pagal steigimo dokumentus ar sudarytus su juridiniais asmenimis sandorius tokia teisė suteikta.

2. Prokuroras, gindamas viešuosius interesus, tarp jų ir kai juridinio asmens, jo valdymo organų ar jų narių veikla prieštarauja visuomenės interesams, taip pat turi teisę kreiptis dėl juridinio asmens veiklos tyrimo.

**Ekspertas** – nepriklausomas asmuo, kurį paskiria teismas kaip turintį reikiamą kvalifikaciją atlikti juridinio asmens veiklos tyrimą ir pateikti rašytinę ataskaitą dėl netinkamos veiklos, taip pat parengti rekomendacijas dėl priemonių, nurodytų CK 2.131 straipsnyje, taikymo. Prieš skirdamas ekspertus, teismas nustatyta tvarka turi pasiūlyti šalims susitarti dėl konkrečių ekspertų paskyrimo. Šalims susitarus, teismas skiria šalių bendrai pasirinktus ekspertus, jei šie yra neutralūs tiriamo objekto atžvilgiu ir turi reikiamą kompetenciją. Šalims nesusitarus dėl ekspertų paskyrimo, teismas ekspertus skiria savo nuožiūra iš šalių pateikto siūlomų ekspertų sąrašo. *Kiekviena šalis turi pateikti sąrašą, kuriame nurodyta ne mažiau kaip dešimt ekspertų*, ir turi teisę išbraukti iš kitos šalies sąrašo penkis ekspertus dėl bet kokių priežasčių, o apie likusius pareikšti nuomonę, ar jie atitinka įstatyme numatytus reikalavimus. Teismas, atsižvelgdamas į juridinio asmens veiklos tyrimo mastą, nustato ekspertų skaičių.

**Ekspertų teisės.** Ekspertai turi teisę patikrinti juridinio asmens turimą bei dokumentus ir apklausti juridinio asmens dalyvius, organų narius ir darbuotojus, taip pat asmenis, kurie tiriamojo laikotarpio metu buvo juridinio asmens nariais, organų nariais ar darbuotojais. Teismas turi plačius įgaliojimus ir nutartimi gali ekspertus įpareigoti, nepranešęs šalims, atlikti tam tikrus veiksmus juridinių asmenų atžvilgiu ir gauti dokumentus bei informaciją iš atitinkamų valstybės institucijų. Ekspertų įgaliojimų įgyvendinimą gina valstybė. Pavyzdžiui, jeigu ekspertams kliudoma įgyvendinti jiems suteiktas teises, teismas gali duoti atitinkamus nurodymus policijai, kad ši užtikrintų ekspertų darbą (CK . 2.128 str.).

Ekspertams nustačius netinkamą veiklą, kreipiamasi į teismą. Jeigu teismas, išklausęs šalių ir atitinkamų valstybės institucijų, kurios remda-

mosi įstatymais atlieka juridinio asmens veiklos priežiūrą (CK 2.130 str.), nuomones, tam pritaria, gali taikyti vieną iš šių priemonių:

- 1) panaikinti juridinio asmens organų sprendimus;
- 2) laikinai sustabdyti juridinio asmens valdymo organų narių įgaliojimus ar pašalinti asmenį iš valdymo organų narių;
- 3) paskirti laikinus juridinio asmens valdymo organų narius;
- 4) leisti nevykdyti tam tikrų steigimo dokumentų nuostatų;
- 5) įpareigoti pakeisti tam tikras steigimo dokumentų nuostatas;
- 6) laikinai perduoti juridinio asmens organo nario balsavimo teisę kitam asmeniui;
- 7) įpareigoti juridinį asmenį atlikti tam tikrus veiksmus ar jų neatlikti;

8) likviduoti juridinį asmenį ir paskirti likvidatorių.

Be to, teismas turi ir kitokių įpareigojimų:

- paskyręs valdymo organo narį, teismas gali nustatyti jo atlyginimą;
- sprendimas likviduoti juridinį asmenį negali būti priimtas, jeigu tai prieštarautų kitų juridinio asmens dalyvių ar darbuotojų interesams arba viešam interesui;
- sprendimas panaikinti juridinio asmens organų sprendimus negali būti priimtas, jei yra pasibaigęs šio kodekso ar kitų įstatymų nustatytas ieškinio terminas dėl senaties;
- apie priimtą sprendimą ir jo įsigaliojimą teismas turi nedelsdamas pranešti juridinių asmenų registru. Šiuo atveju netaikoma šio kodekso 2.66 straipsnio 5 dalis (CK 2.131 str.).

Aptarus ekspertinę veiklą, kurią pasitelkus gali būti siekiama pareikalauti iš organizacijų didesnės socialinės atsakomybės, reikia atsakyti į klausimą: *kaip paduodamas prašymas dėl įmonės veiklos tyrimo?* Remiantis CK 2.126 str. pareiškimas dėl veiklos tyrimo paduodamas apygardos teismui pagal juridinio asmens buveinę. Pareiškimas gali būti paduotas tik tuomet, jei prieš tai pareiškėjas kreipėsi į juridinį asmenį (juridinio asmens valdymo organą, jo narį) reikalaujamas nutraukti netinkamą veiklą ir suteikė protingumo kriterijus atitinkantį laikotarpį aplinkybėms pašalinti. Kreipimesi būtina konkrečiai įvardyti netinkamą veiklą ar nesąžiningą pareigų vykdymą ir nurodyti motyvus, pagrįsti, kodėl veikla yra netinkama.

Pažymėtina, kad rengiant kreipimąsi ir pareiškimą dėl veiklos tyrimo, turi dalyvauti advokatas. Advokatas turi atstovauti pareiškėjui, kai teismas nagrinėja bylą dėl veiklos tyrimo. Šios dalies nuostatos netaikomos, jei dėl veiklos tyrimo kreipiasi prokuroras, gindamas viešąjį interesą. Teismas, gavęs pareiškimą ir išklausęs šalių paaiškinimus, priima nutartį dėl juridinio asmens veiklos tyrimo, jei yra pagrindas manyti, įtarti, kad juridinio asmens valdymo organai ar jų nariai veikė netinkamai. Prokuroras, gindamas viešuosius interesus, taip pat įtardamas, kad juridinio asmens, jo valdymo organų ar jų narių veikla prieštarauja visuomenės interesams, turi teisę kreiptis dėl juridinio asmens veiklos tyrimo.

### 1.7. Bendrovės valdymo ir atsakomybės užtikrinimo modelis

Įmonės kasdien priima ne vieną dalykinį sprendimą. Be to, susiduria su nestandartinėmis situacijomis, netikėtais įvykiais. Akivaizdu, kad visais atvejais sprendimus nulemia įmonės vadovų moralinės nuostatos. Kyla klausimas, kaip šių nuostatų įgyvendinimas, moralinė atsakomybė yra palaikoma teisinėmis priemonėmis. Lietuvoje akcinės gamybinės organizacijos veiklos pagrindus reglamentuoja nuostatai, išdėstyti **LR akcinių bendrovių įstatyme (ABĮ)**. Jame apibrėžiami sprendimus priimančios organizacijos struktūriniai padaliniai, kiekvieno jų teisės, pareigos bei jų turimi įgaliojimai (žr. 4 paveikslą). Teisinis reglamentavimas taikomas visoms populiariausioms verslo organizacijoms, nes ABĮ 72 str. 1 d. nustato, kad akcinė bendrovė gali būti pertvarkoma į šių teisinių formų juridinį asmenį:

- 1) uždarąją akcinę bendrovę;
- 2) valstybės įmonę;
- 3) savivaldybės įmonę;
- 4) žemės ūkio bendrovę;
- 5) kooperatinę bendrovę (kooperatyvą);
- 6) tikrąją ūkinę bendriją;
- 7) komanditinę ūkinę bendriją;
- 8) individualią įmonę;
- 9) viešąją įstaigą.

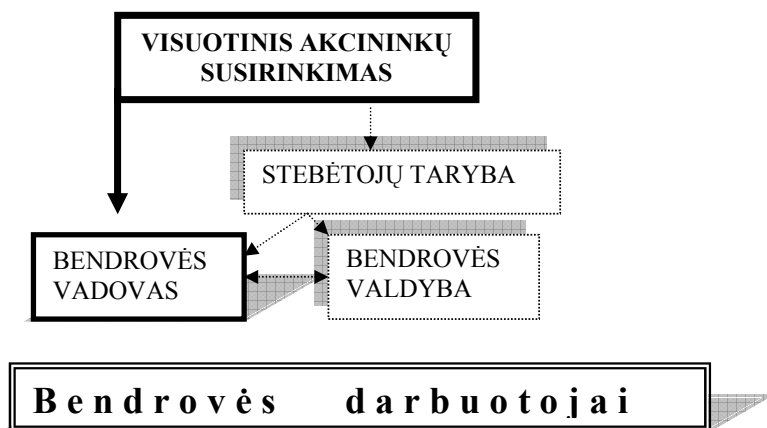
Uždaroji akcinė bendrovė gali būti pertvarkoma į kitas šio straipsnio 2–9 punktuose išvardytas įmones, sukuriant atitinkamos teisinės

formos juridinį asmenį. Bendrovė pertvarkoma vadovaujantis teisės aktų visuma: Civiliniu kodeksu, ABĮ ir naujai kuriamos teisinės formos juridinį asmenį reglamentuojančiu įstatymu. Pertvarkymas laikomas baigtas nuo tos dienos, kai naujos teisinės formos juridinis asmuo pakeistus steigimo dokumentus įregistruoja juridinių asmenų registre. Pagrindinis įmonės pertvarkymo teisinis saugiklis – nemoki bendrovė negali būti pertvarkoma.

Įmonė, arba bendrovė, yra pertvarkoma laikantis nustatytos tvarkos. Visuotinis akcininkų susirinkimas išsirenka vienasmenį valdymo organą – bendrovės vadovą. Įstatymas taip pat numato, kad gali būti sudaromas kolegialūs organai:

- valdyba – valdymo organas;
- stebėtojų taryba, atliekanti priežiūrą.

ABĮ nustato, kad priežiūros funkcijos negali būti pavestos atlikti kitiems bendrovės valdymo organams. Ypatingas vaidmuo organizacijoje tenka vadovui. Bendrovei nesudarius valdybos, įstatymas numato visas valdybai numatytas funkcijas priskirti bendrovės vadovo kompetencijai, išskyrus išimtis, kurias nustato šis įstatymas. Pažymėtina, kad įstatymas net Visuotiniam akcininkų susirinkimui draudžia pavesti kitiems bendrovės organams spręsti vadovo kompetencijai priskirtus klausimus (ABĮ 19 str.).



**4 pav.** Bendrovės valdymo organai  
(Pagal ABĮ 19 straipsnį)

**Stebėtojų tarybą** renka visuotinis akcininkų susirinkimas. Tai kolegialus bendrovės veiklos priežiūrą atliekantis organas. Taryboje turi būti ne mažiau kaip 3 ir ne daugiau kaip 15 stebėtojų tarybos narių. Stebėtojų tarybai vadovauja jos pirmininkas, šį stebėtojų tarybą renka iš savo narių. Moralinis reikalavimas – stebėtojų tarybos narius, nagrinėjančius jų kompetencijai priklausančius klausimus, gina įstatymas. Stebėtojų tarybos veiklą reglamentuoja ABĮ 31–32 straipsniai. Jai sudaromos sąlygos nevaržomai vertinti padėtį, priimti sprendimus. Siekiant išvengti galimo įmonės vadovybės spaudimo, Tarybos nariais negali būti renkami: a) bendrovės vadovas, b) bendrovės valdybos nariai, c) asmenys, kurie pagal teisės aktus neturi teisės eiti šių pareigų. Kita vertus, stebėtojų taryba turi veikti atsakingai. Ji atstovauja akcininkų interesams, todėl Visuotinis akcininkų susirinkimas gali atšaukti visą stebėtojų tarybą arba pavienius jos narius nesibaigus stebėtojų tarybos kadencijai.

Stebėtojų tarybos kompetencija:

- renka valdybos narius (jei valdyba nesudaroma – bendrovės vadovą) ir atšaukia juos iš pareigų. Jei bendrovė dirba nuostolingai, stebėtojų taryba privalo svarstyti, ar valdybos nariai (jei valdyba nesudaroma – bendrovės vadovas) tinka eiti pareigas;
- prižiūri valdybos ir bendrovės vadovo veiklą;
- pateikia visuotiniam akcininkų susirinkimui atsiliepimus ir pasiūlymus dėl bendrovės veiklos strategijos, metinių finansinių ataskaitų rinkinio, pelno (nuostolių) paskirstymo projekto ir bendrovės metinio pranešimo, taip pat valdybos bei bendrovės vadovo veiklos;
- teikia siūlymus valdybai ir bendrovės vadovui atšaukti jų sprendimus, kurie prieštarauja įstatymams ir kitiems teisės aktams, bendrovės įstatams ar visuotinio akcininkų susirinkimo sprendimams;
- sprendžia kitus bendrovės įstatuose, taip pat visuotinio akcininkų susirinkimo sprendimuose stebėtojų tarybos kompetencijai priskirtus bendrovės ir jos valdymo organų veiklos priežiūros klausimus.

Stebėtojų tarybos posėdžius šaukia stebėtojų tarybos pirmininkas. Stebėtojų tarybos posėdžiai taip pat gali būti šaukiami ne mažiau kaip 1/3 stebėtojų tarybos narių sprendimu.

**Valdyba** yra kolegialus (ne mažiau kaip 3 valdybos nariai) bendrovės valdymo organas. Valdybą renka stebėtojų taryba bendrovės įstatuose nustatytam, bet ne ilgesniam kaip 4 metų laikotarpiui. Jeigu stebėtojų taryba nesudaroma, valdybą renka visuotinis akcininkų susirinkimas. Jeigu tenka rinkti pavienius valdybos narius, jie renkami tik iki veikiančios valdybos kadencijos pabaigos. Valdyba iš savo narių renka valdybos pirmininką.

Valdybos nariu renkamas fizinis (ne juridinis) asmuo. Valdybos nario kadencijų skaičius neribojamas. ABĮ numato, kad bendrovės valdybos nariais negali būti:

- a) bendrovės stebėtojų tarybos nariai,
- b) asmenys, kurie pagal teisės aktus neturi teisės eiti šių pareigų.

Stebėtojų taryba (jei stebėtojų taryba nesudaroma – visuotinis akcininkų susirinkimas) gali atšaukti visą valdybą arba pavienius jos narius nesibaigus jų kadencijai.

1. Valdyba svarsto ir tvirtina:

- 1) bendrovės veiklos strategiją;
- 2) bendrovės metinį pranešimą;
- 3) bendrovės valdymo struktūrą ir darbuotojų pareigybes;
- 4) pareigybes, į kurias darbuotojai priimami konkurso tvarka;
- 5) bendrovės filialų ir atstovybių nuostatus.

2. Valdyba renka ir atšaukia bendrovės vadovą, nustato jo atlyginimą, kitas darbo sutarties sąlygas, tvirtina pareiginius nuostatus, skatina jį arba skiria nuobaudas.

3. Valdyba nustato informaciją, kuri laikoma bendrovės komercine (gamybine) paslaptimi ir konfidencialia informacija. Komercine (gamybine) paslaptimi ir konfidencialia informacija negali būti laikoma informacija, kuri pagal šį ir kitus įstatymus turi būti vieša (ABĮ 33–34 str.).

**Bendrovės vadovas** yra vienasmenis bendrovės valdymo organas. Tai fizinis asmuo, turintis didelę atsakomybę už suinteresuotųjų visumą, todėl teisės aktais reglamentuota, kas negali būti skiriamas, t. y. kas neturi teisės eiti tokių pareigų.

Su bendrovės vadovu sudaroma darbo sutartis. Sutartį su bendrovės vadovu bendrovės vardu pasirašo valdybos pirmininkas ar kitas valdybos įgaliotas narys (jei valdyba nesudaroma – stebėtojų tarybos

pirmininkas ar kitas stebėtojų tarybos įgaliotas narys, o jei nesudaroma ir stebėtojų taryba – visuotinio akcininkų susirinkimo įgaliotas asmuo). Sutartį su bendrovės vadovu, kuris yra bendrovės valdybos pirmininkas, pasirašo valdybos įgaliotas valdybos narys. Su bendrovės vadovu gali būti sudaryta jo visiškos materialinės atsakomybės sutartis. Bendrovės vadovą išrinkusiam organui priėmus sprendimą atšaukti vadovą, su juo sudaryta darbo sutartis nutraukiama. Darbo ginčai tarp bendrovės vadovo ir bendrovės nagrinėjami teisme. Bendrovės vadovas atsako už:

- bendrovės veiklos organizavimą bei jos tikslų įgyvendinimą;
- metinių finansinių ataskaitų rinkinio sudarymą ir bendrovės metinio pranešimo parengimą;
- sutarties su audito įmone sudarymą, kai auditas privalomas pagal įstatymus ar bendrovės įstatus;
- informacijos ir dokumentų pateikimą visuotiniam akcininkų susirinkimui, stebėtojų tarybai ir valdybai šio Įstatymo nustatytais atvejais ar jų prašymu;
- bendrovės dokumentų ir duomenų pateikimą juridinių asmenų registro tvarkytojui;
- akcinės bendrovės dokumentų pateikimą Vertybinių popierių komisijai ir Lietuvos centriniam vertybinių popierių depozitoriumui;
- informacijos pateikimą akcininkams;
- uždarnosios akcinės bendrovės akcininkų sąrašo sudarymą;
- kitų šiame ir kituose įstatymuose bei teisės aktuose, taip pat bendrovės įstatuose ir bendrovės vadovo pareiginiuose nuostatuose nustatytų pareigų vykdymą.

Sąrašas nėra baigtinis. Vadovo atsakomybės ribos apibrėžiamos pasirašant su juo įdarbinimo sutartį (ABĮ 37 str.). Be to, bendrovės organų statusą sustiprina tokia teisinė priemonė, kaip registracija juridinių asmenų registre. Organizacijos struktūra, sudaryta (išrinkta) akcininkų visuotinio susirinkimo pagal bendrovės įstatus, yra įtvirtinama pateikiant duomenis juridinių asmenų registru. Pagal Civilinio kodekso 2.66 str. reikalaujama registruojant pateikti gana išsamius duomenis.

1. Juridinių asmenų registre turi būti nurodyti:

- 1) juridinio asmens pavadinimas;
- 2) juridinio asmens teisinė forma;

- 3) juridinio asmens kodas;
  - 4) juridinio asmens buveinė (adresas);
  - 5) juridinio asmens organai;
  - 6) juridinio asmens valdymo organų nariai (vardas, pavardė, asmens kodas (juridinio asmens kodas), gyvenamoji vieta (buveinė);
  - 7) juridinio asmens valdymo organų nariai ir juridinio asmens daliviai, turintys teisę juridinio asmens vardu sudaryti sandorius, jų teisių ribos ir parašų pavyzdžiai;
  - 8) juridinio asmens filialai ir atstovybės (pavadinimai, kodai, buveinės, filialų ir atstovybių valdymo organų nariai);
  - 9) juridinio asmens veiklos apribojimai;
  - 10) juridinio asmens teisinis statusas;
  - 11) juridinio asmens pasibaigimas;
  - 12) juridinio asmens registro duomenų ir dokumentų keitimo datos;
  - 13) kiti įstatymų numatyti duomenys.
2. Registruojant juridinius asmenis, kurių dalyviai atsako pagal juridinio asmens prievolės, papildomai turi būti nurodomi juridinio asmens dalyvio fizinio asmens vardas, pavardė, asmens kodas, gyvenamoji vieta arba juridinio asmens pavadinimas, teisinė forma, kodas, buveinė.
3. Kai pasikeičia šio straipsnio 1 ir 2 dalyse nurodyti duomenys, taip pat kai pakeičiami steigimo dokumentai ar kiti šio straipsnio 1 ir 2 dalyse nurodyti duomenys, juridinis asmuo privalo pateikti nustatytos formos prašymą įregistruoti *pakeitimus juridinių asmenų registre per trisdešimt dienų* nuo pakeitimų padarymo dienos. Kartu su prašymu įregistruoti pakeitimą turi būti pateikti dokumentai, nurodyti šio CK 2.64 str. 2 d. 4 punkte ir visas pakeisto dokumento tekstas, jei dokumentas keičiamas.
4. Registrui pateikiami įmonių metinės finansinės atskaitomybės dokumentai (metinė finansinė atskaitomybė) kiekvienais metais per trisdešimt dienų nuo momento, kai juridinis asmuo juos patvirtina įstatymų ir juridinio asmens steigimo dokumentuose nustatyta tvarka, jei įstatymai nenumato kitaip.
5. Šio straipsnio 1 dalies 1–7 ir 11 punktuose išvardytų duomenų, taip pat steigimo dokumentų pakeitimai įsigalioja tik nuo jų įregistravimo juridinių asmenų registre, išskyrus įstatymų numatytas išimtis.



Be CK 2.66 straipsnyje išvardytų duomenų, juridinių asmenų registre yra nurodomi:

1) duomenys apie stebėtojų tarybos narius, nurodant stebėtojų tarybos pirmininką, jų išrinkimo ir įgaliojimų pabaigos datas;

2) duomenys apie valdybos pirmininką, taip pat valdybos narių ir bendrovės vadovo išrinkimo bei įgaliojimų pabaigos datas (ABĮ 12 str.).

Apibendrinant verslo organizacijų valdymą, reikia atkreipti dėmesį, kad dažnai įmonės, siekdamos gerinti savo veiklą, susijungia sudarydamos bendrus valdymo organus. Naujo tipo organizacijos turi panašius valdymo organus, pasižyminčius panašiomis funkcijomis (žr. 1 lentelę).

**1 lentelė.** Organizaciją sudarančių grupių socialinė atsakomybė

Eil. Nr.	STRUKTŪRA	FUNKCIJOS	PAGRINDINĖ MORALINĖ ATSAKOMYBĖ
1.	DIREKTORIŲ TARYBA	Akcininkų interesų gynėja. Valdybos veiksmų vertintoja.	Atsakinga akcininkams už: <ul style="list-style-type: none"> <li>– sąžiningų, gerai dirbančių vadovų parinkimą;</li> <li>– organizacijos stilių ir pagrindinę strategiją bei politiką, suteikiančią bendrovei moralumo;</li> <li>– bendrą bendrovės gerovę.</li> </ul>
2.	VALDYBA (skiriama stebėtojų tarybos)	Gamybos ir valdymo organizavimas.	Atsakinga tarybai. Per tarybą atsakinga akcininkams už sąžiningumą ir efektyvų valdymą. Atsakinga darbuotojams: <ul style="list-style-type: none"> <li>– įdarbindama laikosi „teisingo įdarbinimo“ taisyklių;</li> <li>– sudaro sąlygas darbuotojų pareigoms paaugštinti, sąžiningai su jais elgtis;</li> <li>– sudaro saugias darbo sąlygas.</li> </ul> Atsakinga vartotojams už pagamintų prekių kokybę.
3.	DARBUOTOJAI	Tiesioginis pareigų vykdymas	Atsakingi už sąžiningą savo darbo atlikimą. Darbą turi atlikti taip, kad būtų ginami ir įgyvendinami organizacijos moraliniai principai.

Teisinių organizacijos veiklos organizavimo priemonių apžvalga leidžia teigti, kad bet kurios teisinės formos juridinis asmuo turi standartizuotą vidinę struktūrą. Valdymo organų veikla skirta veikti atsa-

kingai, skatinti moralų darbuotojų elgesį ir visų jos grandžių socialinę atsakomybę. Atsakingos veiklos reikalavimų labai daug, jie apima verslo vidaus ir jo aplinkos klausimus:

- bendrovės direktorių taryba turi aktyviai ir sąžiningai valdyti bendrovę;
- daugiau kaip pusė stebėtojų tarybos narių, taip pat ir jos pirminkas, negali būti iš valdybos;
- atsakomybė už bendrovės politiką turi būti paskirstyta, remiantis 5 metų laikotarpio patirtimi. Atsakingi žmonės turi priimti sprendimus, atsižvelgdami organizacijos sukaupą patirtį;
- atsakomybė reikalauja papildomos informacijos, kaip buvo priimami sprendimai. Informacija yra labai svarbi, tačiau versle esama tokių sričių, kur paslaptis reikia saugoti, todėl:
  - ✓ kiekvienu lygmeniu turi būti nustatyta, kiek informacijos apie priimtą sprendimą reikia suteikti ir kam;
  - ✓ nustatyti reikia ne vienašališkai, bet argumentuotame pokalbyje tarp to, kuris ieško informacijos, ir to, kuriam pirmasis asmuo yra pavaldus;
  - ✓ turi būti aiški atsiskaitomybės struktūra tiek vertikaliuoju, tiek horizontaliuoju lygiu;
  - ✓ organizacijos turėtų nustatyti būdus, kaip darbuotojai, varotojai, akcininkai ir visuomenė (visos suinteresuotos šalys) galėtų informuoti apie savo interesus bei poreikius;
  - ✓ organizacijos turėtų suformuoti mechanizmą (galbūt skyrių) įvairių grupių poreikiams numatyti, jiems iš esmės apsvastyti, įvertinti ir atitinkamiems veiksams pasiūlyti;
  - ✓ organizacijos turėtų sukurti informacijos skleidimo techniką tiems, kurie domisi, kuo remiantis buvo priimtas sprendimas;
- atsakomybė organizacijos viduje turėtų būti sustiprinta sankcijomis. Neatsakingas ir nemoralus administravimą vykdančių vadovų elgesys turėtų būti baudžiamas taip pat griežtai kaip žemesnio lygio darbuotojų;
- organizacija, siekianti išvengti viešos kritikos ar net smerkimo bei skundų, turi sukurti mechanizmus ir procedūras, kurios

leistų bet kuriam organizacijos nariui išsakyti savo moralinius svarstymus, prieštaravimus nepakenkiant sau;

- organizacija turėtų skirti atsakingą darbuotoją už saugios, geros kokybės produkcijos gaminimą ir panašius klausimus suteikiant jam didelius įgaliojimus.

Tarp verslo suinteresuotų šalių ypatingas vaidmuo tenka akcininkams. Jie turi didžiausią poveikį nustatant įmonės arba bendrovės, strategiją, apibrėžiant išipareigojimus, žyminčius socialinę atsakomybę ir vertinant vadovų kompetentingumą, patikimumą. ABĮ 16 str. nustato akcininkų neturtines teises:

- kreiptis į teismą su ieškiniu, prašydami atlyginti bendrovei žalą, kuri susidarė dėl bendrovės vadovo ir valdybos narių pareigų, nustatytų šiame ir kituose įstatymuose, taip pat bendrovės įstatuose, nevykdymo ar netinkamo vykdymo, taip pat kitais įstatymų nustatytais atvejais;
- ginti kitas šio ir kitų įstatymų nustatytas neturtines teises.

Bendrovės įstatuose gali būti nustatytos ir kitos neturtinės teisės.

## 1.8. Socialinė organizacijos atsakomybė

Socialinė organizacijos atsakomybė knygoje pirmiausia siejama su verslo įmonių veikla. Visuomenė, bendruomenė iš verslo tikisi socialinės atsakomybės, t. y. turi vilčių, kad įmonė, be savo tiesioginių tikslų, savo veikloje numato ir socialinius. *Socialinė atsakomybė reiškia, kad organizacija turėtų būti atsakinga už kiekvieną savo veiksmą, kuris daro vienokį ar kitokį poveikį žmonėms, jų bendruomenėms ir aplinkai.* Verslas negali tikėtis išimčių, jo neigiama įtaka žmonėms ir visuomenei turi būti objektyviai įvertinta, o padaryta žala – atlyginta. Suprantama, kad įmonė, atsisakydama žalingo (iki šiol nešusio pelną) socialinio poveikio arba dalį savo fondų panaudodama saugiams produktams gaminti, gali prarasti dalį savo pelno. Tačiau bet koks sandoris reikalauja, kad abi šalys dalytųsi ir nauda, ir nepatogumais ar patiriamais nuostoliais. Tokia verslo natūralaus įsiliejimo į bendruomenę pirmųjų žingsnių kaina.

Socialinę organizacijų atsakomybę išsamiai nagrinėja įvairių mokslų sričių užsienio autoriai, ir beveik visi sutartinai laikosi nuomonės, kad „socialinės atsakomybės“ sąvoka suprantama ir kaip moralinė organizacijos

atsakomybė. Tai, ką dauguma užsienio autorių vadina socialiai atsakinga organizacijos veikla, visų pirma yra organizacijos paklusimas visuotinai pripažįstamoms moralės *maksimoms*. Į klausimą, *ar organizacija socialiai atsakinga*, tiksliausiai atsakoma nagrinėjant sprendimų priėmimą. Būtent sprendžiant verslo problemas išryškėja, ar praktinė veikla grindžiama etinėmis nuostatomis. Organizacijos socialinė atsakomybė yra jos narių (ypač vadovų) atsakomybės rezultatas, arba pasekmė.

Socialinė organizacijos atsakomybė glaudžiai susijusi su juridine. Juridinė atsakomybė siauresnė, ji paprastai kyla tada, kai dėl moralinės ir socialinės atsakomybės stokos atsiranda tam tikras grėsmės visuomenei. Vis dėlto socialinė atsakomybė nereiškia, kad organizacija privalo atsakyti savo pirminių ekonominių tikslų. Taip pat nereiškia, kad socialiai atsakingos firmos negali būti pelningesnės už tas, kurios yra mažiau atsakingos. ***Socialinė atsakomybė reikalauja iš organizacijų suderinti gaunamą naudą ir tos naudos pasiekimo būdus su viešaisiais interesais.*** Klausimas kitas, ar įmonės turi demonstruoti socialines iniciatyvas, jei to nereikalauja įstatymas, arba jei šių problemų sprendimas tradiciškai yra valstybės kompetencija. Šiuolaikiniame pasaulyje vyrauja du požiūriai į socialinę atsakomybę:

1. *Vienintelės paskirties teorija – verslo organizacijų veikla turėtų būti nukreipta tik pelnui didinti.* Teorijos šalininkai teigia, kad verslo įmonės turi vieną vienintelį tikslą – didinti pelną. Vykdydamos šią funkciją, organizacijos kuria darbo vietas, moka mokesčius ir taip suteikia naudos visuomenei.

2. *Daugiatikslė teorija – gamybinės organizacijos turėtų būti socialiai jautrios išorinės aplinkos reikmėms.* Verslo vaidmenį apibūdina plačiau nei vien tiktai kaip pelno gavimą. Pabrėžiama, kad šiuolaikinės verslo organizacijos turi padėti spręsti visuomenei aktualias problemas.

Dažnai literatūroje organizacijų socialinė atsakomybė nagrinėjama sudarant socialinių iniciatyvų išsklotinę pagal du principus:

1. **Labdaros principas.** Verslas sąmoningai, savanoriškai reaguoja į bendruomenės patiriamus sunkumus, padeda asmenims ir jų grupėms įveikti skurdą. Veiklos išraiška:

- Korporacijų filantropija, arba labdarybė;
- Savanoriški įmonės ar organizacijos veiksmai visuomenės gerovei didinti;
- Privati verslo subjektų iniciatyva sprendžiant socialines problemas;

- Socialinis bendradarbiavimas su skurstančiais ir kt.

2. **Valdymo demokratizavimo principas.** Verslas prisiima bendruomenės globėjo vaidmenį ir nagrinėja interesus visų tų, kurie yra veikiami jo sprendimų ir politikos. Veiklos išraiška:

- Pripažįstamas verslo ir visuomenės tarpusavio priklausomumas, todėl siekiama įtraukti suinteresuotas šalis į svarbių sprendimų priėmimą. Pavyzdžiui, akcininkų dalyvavimas atliekant strateginių verslo įmonių planavimą;
- Įmonė laiko svarbiais įvairių visuomenės grupių interesus ir poreikius. Tai reiškia suvokimą, kad ilgo laikotarpio optimalus pelnas yra svarbesnis už trumpo laikotarpio didžiausią pelną;
- Įmonės interesai pateikiami taip, kad išreikštų suinteresuotų šalių poreikių darną.

Apibendrinami pažymėsime, kad, skirtingai nuo teisinės, socialinė atsakomybė numato savanorišką organizacijos reagavimą prisiimant papildomų pareigų sprendžiant tam tikras socialines problemas. Socialiai atsakinga veikla yra aukščiau nei įstatymai ar kontroliuojančių institucijų nustatyti reikalavimai. Pirmieji organizacijos socialiai atsakingo elgesio žingsniai pasireiškia labdara. Aukštesnė jo pakopa – tai:

- socialinių programų vystymas, siekiant palaikyti vietines bendruomenes;
- papildomas, to nereikalaujant teisiškai, suinteresuotų asmenų informavimas apie bendrovės produkciją;
- savarankiškas savo produkcijos tyrimas ir iš rinkos išėmimas nustačius, kad ji kelia pavojų vartotojui ir kt.

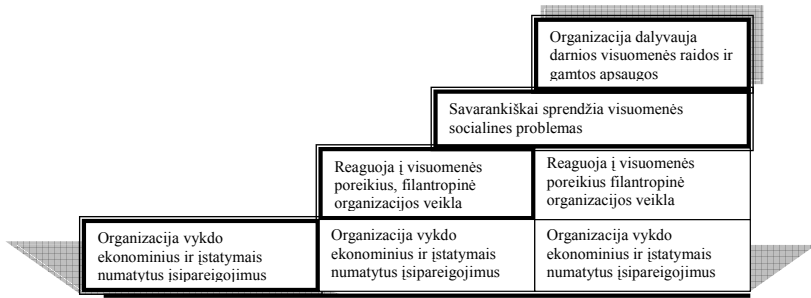
Socialinis organizacijos jautrumas bei atsakomybė turi tendenciją didėti (žr. 5 pav.). Ypač pastebimi pokyčiai organizacijų elgsenoje sprendžiant darbo sąlygų, darbo užmokesčio, vartotojų teisių bei aplinkos apsaugos klausimus. Šiuolaikinėje literatūroje verslo organizacijos socialinės atsakomybės turinį atskleidžia trys pagrindinės kategorijos:

1. **Socialinis įsipareigojimas** (angl. *obligation*). Remiamasi amerikiečių ekonomisto Nobelio premijos laureato Miltoono Fridmano požiūriu, kad organizacijos visuomenėje veikia tik siekdamos vienintelio tikslo – gaminti prekes bei paslaugas ir didinti pelną. Šio požiūrio šalininkai pateikia tokius argumentus:

- Organizacijos yra atsakingos akcininkams kaip savininkams. Taigi pirmiausia organizacijos privalo tenkinti akcininkų interesus, siekdamos gauti didžiausią pelną;
- Įvairių socialinių sąlygų gerinimo programas turi vykdyti ne verslo organizacijos, bet atitinkamos valstybės institucijos;
- Organizacija, nusprendusi skirti dalį lėšų socialinėms programoms vykdyti, daro žalą savo akcininkams, atimdama iš jų pelno dalį ir investuodama į sritį, iš kurios gaunamas pelnas yra sunkiai apčiuopiamas;
- Socialinių programų sąnaudos didina produkcijos ar paslaugų kainas, o tai prieštarauja vartotojų ir akcininkų interesams.

Nors dabartinėmis sąlygomis sunku sutikti su šiuo požiūriu, tačiau organizacija bus iš dalies teisi, sakydama, kad jos socialinis įsipareigojimas – gaminti prekes ir teikti paslaugas, už tai gaunant pelną.

2. **Socialinė reakcija** (angl. *reaction*). Pagal šią socialinės atsakomybės sampratą visuomenė turi teisę reikalauti ir gauti iš organizacijos daugiau nei produkciją ar paslaugas. Organizacija turi būti atsakinga ir už visuomenės gerovės bei ekologinių problemų sprendimus. Labdara ir parama, kita filantropiška organizacijos veikla taip pat laikoma socialiai atsakinga veikla. Socialinė atsakomybė kaip socialinė reakcija yra tik savanoriška, iš altruistinių paskatų kilusi organizacijos veikla, pasireiškianti didesne socialine atsakomybe, nei to reikalauja įstatymas.



5 pav. Organizacijos socialinės atsakomybės lygiai

3. **Socialinė atjauta** (angl. *responsiveness*). Socialinis jautrumas pasireiškia organizacijos veikla, apimančia ir socialinius įsipareigojimus, ir

savanoriškai reiškiamą socialinę reakciją. Socialiai jautri organizacija ne tik paklūsta įstatymams, ne tik reaguoja į problemas, numato ateities poreikius, bendrauja su vyriausybe, siekdama teisingų įstatymų, bet ir pati aktyviai ieško bendruomenės socialinių problemų sprendimo, taupiai ir saikingai naudoja žaliavas. Socialinės atsakomybės lygį organizacijoje daugiausia lemia jos narių (ypač vadovų) etinės nuostatos bei organizacijos darbo kultūra. Kita vertus, akivaizdu ir tai, kad verslo socialinė atsakomybė nėra visuomenėje vienodai priimama. (Apibendrintas organizacijos socialinės atsakomybės kategorijų palyginimas pateiktas 5 pav.)

### **Kartojimo klausimai ir užduotys**

1. Kuo svarbi profesinė etika suvokiant tarnybinę atsakomybę?
2. Kuo skiriasi ir kaip susijusios moralinė ir socialinė atsakomybė? Atskleiskite šių sąvokų turinį.
3. Koks principų vaidmuo sprendžiant ekonominius klausimus tarptautiniu mastu?
4. Nurodykite, kokie požymiai atskleidžia moralės savitumus.
5. Kokios aplinkybės, jūsų manymu, gali lemti profesinę deformaciją, atsakomybės jausmo už turimą socialinį vaidmenį praradimą?
6. Išnagrinėkite, kaip pasirinkta verslo įmonė vykdo moralinius įsipareigojimus.
7. Pateikite moralios organizacijos socialinės vizijos schemą; kokių etikos priemonių reikia jai įgyvendinti, t. y. ginant konkrečias socialines vertybes. Atsakykite į klausimą: ar palankus įmonės moralinis klimatas prisiimti didesnę socialinę atsakomybę?
8. Mūsų visuomenėje gerai žinomas posakis: „nepagautas – ne vagis“. Ar teiginys pagrįstas teisės požiūriu?
9. Ką reiškia pagal CK draudimas administraciniais metodais reglamentuoti privačių juridinių asmenų veiklą?
10. Kas yra ekspertas? Kokia eksperto skyrimo tvarka?
11. Kokios ekspertų funkcijos nustatant juridinių asmenų atsakomybę. Kaip ekspertų veikla gali būti reikšminga didinant organizacijų socialinę atsakomybę?
12. Vadovas turi ypatingų įgaliojimų. Ar jis gali visiškai savarankiškai

nustatyti organizacijos įsipareigojimus klientams, dalyvauti socialiai atsakingose iniciatyvose?

13. Nustatykite, kuo skiriasi verslo įmonės arba bendrovės vadovo įdarbinimas nuo eilinių darbuotojų priėmimo į darbą?
14. Aprašykite teisės normų pažeidimą ir nurodykite esminius teisinių santykių kvalifikavimo elementus ir, naudodamiesi teisės teorijos šaltiniais, atskleiskite jų esmę; spekuliatyviai kvalifikuokite menamą pažeidimą. Žemiau pateikiame galimą darbo santykių pažeidimo pavyzdį.

### Neteisėta sutartis

Pareigūnas vėl vakarą paskambino jaunam, ką tik pradėjusiam tarnybą X kolegai ir paprašė pavaduoti, padirbėti vietoj jo. Tuo metu X su draugais šventė žmonos gimtadienį, tačiau nenorėjo pasirodyti nepaslaugus ir sutiko šeštadienį dirbti. Suprantama, kad ryte į tarnybą atėjo neišsimiegojęs ir su kvapu. Tai pastebėjo tarnybos vadovas, taip pat naujokas. Jis griežtu tonu pasakė, kad tokios būsenos neleis dirbti ir pirmadienį bus sprendžiamas klausimas dėl atleidimo iš darbo. Tarnybos vadovas dar pridūrė, kad būtų galima susitarti ir kitaip, jei X tenkintų tokias tolesnio bendro darbo sąlygas:

- Rinkti ir tik jam pranešinėti informaciją apie kitų tarnybos pareigūnų piktnaudžiavimą alkoholiu tarnybos metu;
- Padėti išsiaiškinti tuos pareigūnus, kurie dėl materialinių sunkumų ar didelio potraukio pinigams galėtų įsivelti į korupciją;
- Nurodyti pavardes pavaldinių, kurie nuolat nepatenkinti vadovybe, skleidžia gandus;
- Rinkti informaciją apie kitų tarnybos pareigūnų neteisėtus veiksmus ir pan.

Be to, kad susitarimas būtų tvirtesnis, X tuojau pat turėtų parašyti prašymą atleisti iš tarnybos nenurodydamas datos. Jei šis sugalvotą nesilaikyti „susitarimo“, nedelsiant būtų atleistas iš darbo, jo net neatsiklausus.

Pasakojimas nėra baigtas. Panašių situacijų pasitaiko ir privačiame sektoriuje.



# PERSONALO ASMENINĖ ATSAKOMYBĖ UŽ ORGANIZACIJOS HUMANIZAVIMĄ

- 2.1. Dorovinė, arba moralinė, kultūra / 558
- 2.2. Administravimo filosofijos ištakos, arba G. Hegelio teorinis paveldas modernioje organizacijų vadyboje / 60
- 2.3. Profesinių veiksmų, poelgių standartizavimas / 65
- 2.4 Socialiniai vertinimai, arba matavimai / 68
- 2.5. Asmeninė atsakomybė už savo galių vystymą / 74
- 2.6. Profesionalus elgesys ir etiketas / 79
- 2.7. Moralinė kultūra ir socialinė kontrolė / 82
- Kartojimo klausimai ir užduotys / 86

Šiame skyriuje pateiktos medžiagos uždavinys – suteikti teorinių žinių ir praktinių gebėjimų, kurie leistų:

**APIBŪDINTI** dorovinę kultūrą, jos susiformavimo aplinkybes bei būtinas prielaidas jai formuotis, puoselėti

**SUPRASTI** individualios dorovinės sąmonės poveikį socialiai atsakingų organizacijų tapsmui

**APIBRĖŽTI** asmens vidines galias, jo atsakomybę už vidinių galių puoselėjimą suvokiant pasikeitusį žmogaus vaidmenį visuomenėje, jo individualią socialinę atsakomybę už darnią visuomenės plėtrą

**DISKUTUOTI** apie tai, kodėl toks svarbus vaidmuo skiriamas individo dorovinei sąmonei, jo asmeniniam vaidmeniui didinant organizacijų socialinę atsakomybę

**PALYGINTI** dorovinį (moralinį) viešųjų ir privačių organizacijų vaidmenį siekiant atskleisti socialinės atsakomybės plėtros tendencijos

**SUVOKTI** dorovės normų poveikį darnios visuomenės raidai

**PERPRASTI** organizacijų praktikos mokslinės analizės būdus, metodus, reikalingus nustatant moralinę atsakomybę žmogaus veikloje, atsakingai dalyvaujant visuomenės (organizacijos) raidoje

*Nė vienas žmogus nėra kilmingesnis už kitą, nors ir gali būti, kad vienas turi didesnes dvasines galimybes ir yra gabesnis, imlesnis kilniam žinojimui už kitą. Vienintelis visų mūsų gimdytojas yra pasaulis; kiekvieno pirminis pradas, nesvarbu, ar žmogus priklauso garsiai giminei, ar jis žemos kilmės, yra tas pats pasaulis. Nė vienam dorybė nėra nepasiekiamą, visiems ji atvira, visiems ji prieinama, visus ji kviečia: laisvuosius, paleistuvius, vergus, karalius ir tremtinius. Ji nepaiso nei šeimos, nei turto: jai užtenka paties žmogaus.*

*Štai reikalavimas, kuris keliamas žmogui:*

- *jis turi būti naudingas kuo didesniui kiekii žmonių;*
- *jei šitai neįmanoma, tai nedaugeliui;*
- *o jeigu ir taip neišeina, tai – nors savo artimiesiems;*
- *jeigu net ir toks dalykas neįvykdomas, tada – bent sau pačiam.*

*Nenuilstamu geranoriškumu galima patraukti savo pusėn bloguosius, ir nerasi nė vieno žmogaus, kuris turėtų tokia buką ir meilės jausmui uždarą širdį,... kad nepamiltų gerųjų, kuriems jis, vėliau įsitikina, esąs už daug ką dėkingas.*

*Seneka*

Nagrinėjant socialinius klausimus žinotina, kad šių procesų varmoji jėga yra socializaciuota asmenybė. Klausimu, kokia ji galėtų būti, diskutuojama nuolat, todėl susiduriame su skirtingomis sąvokomis, pavyzdžiui: *hedonizmas* – pagrindiniais vertybėmis pripažįsta malonumus, pasitenkinimą ir etika siekia nustatyti, kuris poelgis atneša didžiausią malonumą, ir nubrėžti ribą, kurią peržengus malonumai tampa nemoralūs; *eudemonizmas* – laimė, o jos siekis yra svarbiausias dorovinės veiklos motyvas. Asmens santykis su aplinka nustatomas vartojant tokias etikos sąvokas, kaip:

- heteronominė (gr. *heteros* – kitas) – kai asmens elgesį motyvuoją išoriniai, subjektyvūs laimės supratimą atitinkantys dalykai. I. Kantas ir jo pasekėjai tokį elgesį apskritai laikė nemoralium, nes jis kyla iš empirinio sąlygotumo;
- autonominė – pagrįsta laisva valia, nepriklausymu nuo išorinių tikslų ir sąlygų. Dar vadinama privalejimo etika, kurios pagrindus sukūrė Sokratas, Platonas, stoikų filosofija. Ji orientuota į žmogaus proto galią ir laisvą valią;
- formalioji – pagrįsta formalium požiūriu į veikimą. Skatina ieškoti bendro principo, kuris būtų universalus sprendžiant įvairius

klausimus ir nepriklausytų nuo konkretaus turinio, veikėjų ar situacijų. Šios teorijos pagrindus sukūrė I. Kantas pateikdamas kategorinio imperatyvo sąvoką, taikytiną teisiniuose, politiniuose, doroviniuose santykiuose. Tai tik dalis žmogaus teorijų, padedančių susigaudyti gyvenime, susivokti pasaulyje.

Taigi vienas iš asmenybės socializacijos būdų yra dorovė. Problema ta, kad individuali dorovė dažnai konfliktuoja su socialiniais poreikiais, interesais. Daugelis mokslininkų sutaria, kad individo būtis dažnai išgyvena susidvejinimą, jaučia didesnę ar mažesnę takoskyrą tarp visuomeninių (piliетinių) ir asmeninių vertybių, todėl prigimtis ieško, kaip pasiekti harmoniją tarp vidinių įsitikinimų ir išorinių imperatyvų. Visuomenėje atsiranda tokios funkcijos, kurių negali atlikti papročiai<sup>16</sup>:

1. reguliuoti (ginti, įtvirtinti, keisti) nuosavybės santykius. Šią funkciją atlieka valstybė, teisė ir kiti susitarimai, arba norminiai dokumentai,
2. reguliuoti asmenybės elgesį. Šią funkciją atlieka dorovinės normos palaikomos individualios sąžinės ir pasireiškia poelgiais, dorovine kultūra.

Taigi dorovės funkcinė ypatybė ta, kad doras elgesys neatskiriamas nuo žmogaus vertybinės nuostatos (nuo motyvo), o dorovės normos egzistuoja tik žmogaus mintyse ir pasireiškia elgesyje. Šios aplinkybės diktuoja reikalavimą: suprasti, kad socialiai atsakinga organizacija ta, kuriai vadovauja ir joje dirba atsakingi žmonės. Problema sudėtinga, nes etikos mokslas atskleidė skirtingą gyvenimo, žmogaus veiklos prasmės supratimą. Tuo pagrindu filosofijoje išsikristalizavo hedonizmo (malonumų, pasitenkinimo) eudemonizmo (laimės) teorijos. Taigi nuo seniausių laikų suvokta, kad žmonės turi įvairius požiūrius, kuriais vadovaujasi tvarkydami savo gyvenimą, bendraudami su aplinkiniais.

Akivaizdu, kad laikotarpio iššūkiai daro poveikį civilizacijai, keičia individų požiūrį į gyvenimą. Aukštos technologijos yra reikšmingos visuomenės gyvenime, tačiau jos negali pakeisti aukštos bendravi-

<sup>16</sup> Papročiuose reikšminga tai, ką žmogus daro faktiškai, o dorovė ir teisė dar ir vertina, koks iš atliekamų veiksmų yra geras ir teisėtas, blogas ir neteisėtas.

mo kultūros. Gali tik ją papildyti. Plačiai diegiant technologijas kartu įpareigoja puoselėti personalo dorovinę kultūrą, suvokimą, kad jie, bendraudami su klientais, atstovauja prekės ženklui, arba organizacijos reputacijai, – yra tikrasis organizacijos prekės ženklas. Nagrinėjant praktinę patirtį atskleidžiama, kad mažinant personalo (asmenų) ir organizacijos vidinę įtampą yra didinamas socialinis atsakingumas. Darbuotojai, gyvenantys įmonės ar įstaigos prekės ženklu, dirba kaip tarpusavio priklausomybės ryšiais susijusi visuma. Taigi apie dorovinę administravimo kultūrą reikėtų spręsti ne iš to, kaip organizacijos, darbuotojai, pareigūnai aprūpinti naujausiomis technologijomis, technika, o iš santykių, susiklosčiusių administravimo sistemos viduje ir išorėje – su aptarnaujama bendruomene ir jos nariais, verslo aplinka. Organizacijų socialinė atsakomybė yra iš esmės nauja verslo filosofija, todėl rezultatų galima tikėtis po to, kai įvyks lūžis personalo sąmonėje.

## 2.1. Žmogaus veiklos moralinė kultūra

Terminą „*dorovinė kultūra*“ arba „*moralinė kultūra*“ sudaro dvi savarakiškos sąvokos: moralė ir kultūra. Pirmoji gana išsamiai išanalizuota ankstesniuose knygos skirsniuose ir prieita prie išvados, kad organizacijų socialinės atsakomybė yra XXI a. žmogaus veiklos moralinė filosofija. Pažymėtina, kad jos esmę gana taikliai apibūdina Aristotelio citata: „*Teisingas ir santūrus žmogus yra ne tas, kuris dirba teisingus ir santūrius darbus, bet tas, kuris juos dirba taip, kaip teisingi ir santūrūs žmonės. Žmogus tampa teisingas teisingais darbais.*“<sup>17</sup>

**Kultūros** sąvoka taip pat turi ne vieną reikšmę ir yra apibrėžiama remiantis teksto, kuriame ji vartojama, esme. Kultūra (lot. *cultura* – apdirbimas, ugdymas, auklėjimas, lavinimas, tobulinimas, vystymas, garbinimas) apima įvairias mūsų gyvenimo sritis. Todėl galima kalbėti apie visuomenės, jos socialinių grupių ir individo, gamybos ir prekybos, dvasinę ir materialinę, dorovinę, politinę ir teisinę, jausmų ir mąstymo kultūrą. Tad svarbu, kaip matuosime kultūros lygį, kokiais rodikliais, vienu ar kitu nagrinėjamo klausimo aspektu remsimės parodydami jos raidą.

<sup>17</sup> Aristotelis. Nikomacho etika, 1105b.

Ne paslaptis, kad valstybės institucijų pareigūnai, verslo bendruomenės savo veikloje susiduria su daugybe kliūčių, trukdžių:

- nepakankamu organizacijos techniniu aprūpinimu;
- teisinės reglamentacijos spragomis;
- darbuotojų, tarnautojų mokymo problemomis;
- darbuotojų, o dažnai ir vadovų asmeninės buities sunkumais ir kt.

Tačiau technikos, gamybos laimėjimai savaime dar nerodo kultūros ir negarantuoja dvasinės pažangos. *Su kultūra jie susiję tik tiek, kiek pavyksta juos priversti tarnauti individo ir visuomenės tobulėjimo idėjai.* Ši individo tobulėjimo idėja ryškiausiai atsiskleidžia santykiuose su pačiu savimi, supančiais žmonėmis, aplinka, kurioje jis gyvena ir dirba. Jos funkcionavimas leidžia kurti, panaudoti ir perteikti materialines bei dvasines vertybes (žr. 6 pav.).



6 pav. Kultūros lygmens matavimai

Literatūroje dažniausiai nurodomi trys pagrindiniai aspektai, arba kriterijai, kultūros lygmeniui vertinti – tai žmogaus (personalo) gebėjimai kurti, panaudoti savo veikloje kitų kūrybą, perteikti ją kitiems visuomenės labui. Ne be pagrindo mokslo literatūroje dažnai konkretizuojama kultūros sąvoka atibojant jos sampratą nuo civilizacijos. **Civilizacija** – visa tai, kas sudaro palankias išorinio gyvenimo sąlygas, garantuoja žmogaus fizinę egzistenciją, sveikatą, saugumą, tenkina gyvybinius poreikius. Šiai žmogaus kūrinių grupei priskirtini pirmiausia gamybos įrankiai bei technologinės sistemos, sveikatos apsaugos ir ryšių priemonės, valstybės ir politinio valdymo formos. Įprasta sakyti, kad civilizacijos reikmenys tenkina materialinius žmogaus poreikius, o kultūra – dvasinius. Tačiau tikroji padėtis kur kas sudėtingesnė, nes

*žmogaus poreikių skirstymas į materialinius ir dvasinius yra sąlygiškas.* Pavyzdžiui, privatinės nuosavybės sąvoka yra labai sudėtinga struktūriniu požiūriu, tad būtų labai sudėtinga nubrėžti ribą tarp to, kas priklauso civilizacijai, o kas – kultūrai, kiek joje individualios kūrybos, dvasinio „kapitalo“ ir kaip tai susiję su gamta ir visuomene. Vadinasi, *kalbant apie kultūrą, pabrėžiamas kokybinis žmogaus veiklos aspektas, žmogaus kūrybinė galia atspindėti dabartį ir suvokti būtinybę kurti pagal ateities viziją.*

***Dorovinė kultūra – tai kokybinė dorovės charakteristika.*** Jos turinys yra pozityvus ir atspindi aukščiausią dorovės funkcionavimo lygmenį. *Dorovinė kultūra* yra išraiška visuomenės ir asmenybės dvasinio turtingumo, rodančio tam tikrą visuomeninės ir individualios dorovės reikšimosi bei funkcionavimo lygmenį. Trumpai tariant, *dorovinė kultūra – istorškai konkretus ir socialiai nulemtas reiškiny.* Visi sutaria kad visuomenė, joje gyvenančios bendruomenės, asmenys yra glaudžiai tarpusavyje susiję socialiniai subjektai. Visuomenės dorovinė kultūra, kurią dar vadiname visuomenine sąmone, morale ir kitais terminais, yra sukurta per ilgus šimtmečius, veikiant socialiniams, geografiniams, etniniams ir kitiems veiksniams.

Visuomenės dorovinį lygį atspindi visuomeninė sąmonė, mentalitetas ir kiti bruožai. Jos pagrindu išsikristalizuoja įvairios subkultūros. Subkultūros nariai visuomenės moralines nuostatas gali suvokti skirtingai ir jas įgyvendinant arba solidarizuojasi, arba siekia pakoreguoti, arba neutraliai stebi padėtį, arba net skelbia jai nekompromisinę kovą. Taigi pilietinėje visuomenėje dauguma perima joje vyraujančias dorovines pažiūras, idealus, vertinimus, elgesio etalonus, o kartu joje bręsta ir įvairių socialinių bendrijų, organizacijų subkultūros, ir atskiros žmogaus dorovinė kultūra. Pavyzdžiui, viešojo administravimo pareigūnų (muitinės, policijos ir kt.), tautinių bendruomenių (mažumų) ir kitų socialinių darinių kultūra, kartais dar vadinama *subkultūra*. Tuo pabrėžiama, kad jų gyvenimas ryškiai skiriasi nuo vyraujančios kultūros. Tačiau būtų klaidinga teisėsaugos pareigūno dorovinės kultūros sampratą (subkultūrą) atriboti nuo bendrosios ir asmens dorovinės kultūros sąvokos, nes kuriant pilietinę visuomenę, kartu kuriamas *visuomenės*, o ne valstybės *tarnautojo arba valstybės verslo modelis*. Tai

skatina diskutuoti apie individo tapsmą dorovine asmenybe globalizacijos kontekste, apie laikotarpio mestus iššūkius, verčiančius žmogų priiimti daugiau atsakomybės.

**Asmenybė** – tai žmogaus buvimas pačiu savimi. Asmenybė nėra pasyvi dorovinės kultūros perėmėja. Asmenybė įsilieja į aplinką (bendruomenę, visuomenę) per veiklą ir bendravimą, per savo individualybę (ne lemtingų imperatyvų, dogmų, specialių sąlygų pagrindu), kuria ryšius su kitais. Iš to, kaip žmogus prisideda prie aplinkos kūrimo, kaip kuria save, galima nustatyti asmenybės tapatumą. Kokia veikla – tokia asmenybė. Literatūroje taikliai vertinama šiuolaikinio žmogaus išskirtinė savybė – jis neturi moralinės teisės į „alibi“, teisės išsisukti nuo tos vienintelės atsakomybės, kuri jam skirta būtis. Taigi asmenybė yra ir dorovinės kultūros subjektas, pati kuria ir praturtina visuomenės dorovinę kultūrą, aktyviai dalyvauja dorovinės kultūros raidos procese. Kitaip tariant, asmenybės dorovinė kultūra – tai ne vien visuomenėje sukurtų dorovinių vertybių tiesioginis perėmimas, ne vien ideologinio proceso bei visuomeninio auklėjimo rezultatas. Pirmiausia reikalingos paties asmens didelės dvasinės pastangos, saviaukla, siekiant pertvarkyti ir tobulinti savo vidinį pasaulį, formuoti įsitikinimus, turtinti jausmus, grūdinti charakterį. Dorovinės asmenybės tapsmas vyksta susikuriant pasaulėžiūrą, pažįstant ir valdant žmonių santykius. Kultūringas žmogus nuolat klausia savęs: *kaip aš pasielgčiau kito vietoje?* Asmenybės dorovinę kultūrą rodo *tolerancija, taktiškumas, mandagumas, išsiugdytos dorovinės charakterio savybės*.

Bendroji asmenybės dorovinė kultūra negalima, jeigu neišugdytos *dorovinės pažiūros, įsitikinimai ir jausmai*, jeigu tarp žmogaus įsitikinimų ir jo veiksmų, žodžių ir darbų nėra vienovės. *Dorovinę asmenybės kultūrą* nusako tai, kaip žmogus laikosi dorovės normų ir reikalavimų. Laikytis dorovės normų formaliai arba dogmatiškai, ne iš vidinio įsitikinimo, o bijant pasmerkimo ar bausmės, nėra aukštos dvasinės kultūros rodiklis. Vargu ar verslininkas, formaliai suprasdamas kultūros esmę, galėtų noriai dalyvauti gamtos apsaugos, švarios aplinkos ir kitose iniciatyvose. Doroviškai kultūringas žmogus – ne konformistas, o gilių įsitikinimų, jautrios sąžinės, pareigingas ir atsakingas asmuo. Pavyzdžiui, verslininkas dalyvauja ĮSA iniciatyvose ne

dėl „mados šauksmo“, o suvokdamas šių iniciatyvų prasmę ir reikšmę visuomenei bei gamtai.

Dorovinės kultūros esmę ir turinį išsamiausiai nusako *žmoniškumas, arba humanizmas*, moraline prasme pabrėžiantis žmogaus orumą, asmenybės vertę ir skatinantis siekti žmoniškumo idealo.

Metafizine prasme **humanizmas** yra žmogaus samprata, kuri teigia žmogaus būties savitumą, atmesdama materialistinę pretenziją žmogų išaiškinti tik gamta. Tačiau suvokti žmogaus savitumą dar nereikia savaime atskleisti tą žmogaus idealą, kurio vykdymas padaro žmogų žmonišką. Visa, kas gali iš žmogaus plaukti, yra **žmogiška**. Bet ne visa, kas žmogui galima, savaime jau yra **žmoniška**...

Savaime nesame, kuo žmogui privalu būti. Todėl humanizmo žodžiu paprastai ir turima mintyje jo moralinė prasmė: pateikimas žmogui idealo, atitinkančio jo dvasinę prigimtį ir moralinę paskirtį. Humanizmas šia prasme yra ne kas kita, kaip žmoniškumo atskleidimas ir pagrindimas atitinkama žmogaus samprata.

Šaltinis: Grinius, J. *Humanizmas. Lietuvių enciklopedija*, 1956, 8 tomas

Taigi dorovinė kultūra – tai žmogaus asmenybės apibūdinimas jo dorovinio išsivystymo sąmonės ir elgesio vienybės požiūriu bei socialinių grupių, profesijų išskyrimas pagal joms priklausančių žmonių dorovinės sąmonės ir elgesio ypatumus. Pvz., ekonominė kultūra sietina su darbuotojų verslumu, įmonių socialine atsakomybe už darnią visuomenės ekonominę raidą, švarią aplinką, gamtą. Dorovinė kultūra turi ryšį su kitais socialiniais reiškiniais. Pavyzdžiui, *estetinė kultūra* rodo požiūrį į žmogų, visuomenę, gamtą, meną ir kita, o vertinimo kriterijus – suvokimas, kas yra gražu, o kas bjauru. Dorovinei kultūrai taip pat labai svarbus *etiketas* – tai žmonių bendravimo technologija, reikšmingas organizacijos vadybos ir administravimo stiliaus dėmuo. Trumpai tariant, asmenybės dorovinė kultūra pasireišk per jos santykį su kitais žmonėmis kasdien bendraujant, laikantis (ar nepaisant) tokių dorovinių reikalavimų.



## 2.2. Administravimo filosofijos ištakos (G. Hėgelio teorinis paveldas ir moderni organizacijų vadyba)

Moralė ir dorovė savo ruožtu yra sudėtingi reiškiniai. Jie apima visas gyvenimo sritis, elgesį, tarpusavio santykius. Sunku būtų griežtai apibrėžti jų ribas ir tam prireiktų ne vienos tokios knygos. Nuo antikos laikų apie moralę ir dorovę parašyta gausybė knygų, kuriose bandoma atsakyti į klausimus: *Koks dorovės ir moralės santykis? Kas moralėje svarbiausia? Kaip moralė veikia visuomeninius santykius?* Nuo seno moralė buvo suprantama labai įvairiai, pavyzdžiui, kaip Dievo priesakų ir kaip gyvenimo išminties įgyvendinimas, kaip žmogiškojo orumo ir garbės aukštinimas bei dorovinės pareigos vykdymas, kaip socialinis mechanizmas, užtikrinantis visuomenės stabilumą bei tvarką, kaip priemonė teisingumui atskleisti ir pan. Moralės specifikos, jos esmės sąvokų sąrašas būtų labai ilgas. Apibendrinant galima teigti, kad *moralė – tai konkrečios žmogaus veiklos ar poelgio doros matas ir priežastis*. Iš to galima daryti išvadą, kad vienintelio tikslaus moralės apibrėžimo nėra. Reikia suvokti moralės savitumą – vienaip ar kitaip „dalyvauti“ visoje žmogaus būtyje.

Studijuojant socialinę atsakomybę organizacijų valdymo kontekste, svarbu išsiaiškinti, kaip moralė *dalyvauja* siejant teisę ir dorovę, kokia jos reikšmė besiformuojančioms **profesinėms pažiūroms**. Pažiūros yra susijusios su visuomene, kultūra bei individualia žmogaus psichika ir kitais veiksniais. Visuma pažiūrų į pasaulį, gyvenimą, žmogų sudaro pasaulėžiūrą. Tai labai plati tema, reikalaujanti išsamių psichologijos, sociologijos ir kitų mokslo sričių studijų. Šiame skirsnyje siekiama pateikti tik vieną iš galimų variantų, paaiškinančių profesinės sąmonėje formavimąsi – teisės, moralės ir dorovės reikalavimų susipynimą ir jų tapsmą pažiūromis.

Siekiant administravimo klausimus nagrinėti iš esmės, pasitelkiami filosofijos klasikų darbai. Knygoje pateikiame pavyzdį, kaip problemos mokslinei analizei galėtų būti panaudotas visuotinai pripažintų mąstytojų teorinis palikimas, t. y. remiamasi G. Hėgelio darbais. Visiems žinoma, kad ilgus dešimtmečius verslas administravimo išminties mokėsi iš valstybinių institucijų.

Pilietinė visuomenė yra individualus privataus intereso kovos visų su visais arena; čia konfliktuoja privatus interesas su bendrais ypatingais reikalais, o šie kartu konfliktuoja su aukščiausiais valstybės požiūriais ir potvarkiais. Korporacijų<sup>18</sup> dvasia, atsiradusi ypatingų sferų teisėje, valstybėje įgydama ypatingų tikslų išsaugojimo priemonę, kartu pereina pačioje savyje į valstybės dvasią. Tai yra piliečių patriotizmo paslaptis šiuo aspektu – jie žino valstybę kaip savo substanciją<sup>19</sup>, nes ji išsaugo jų ypatingas sferas, jų įgaliojimus ir autoritetą, taip pat ir jų gerovę <...>

Dėl visuotinio valstybės intereso ir teisėtumo palaikymo šiose ypatingose teisėse ir jų sujungimo reikia, kad jas globotų vyriausybės valdžios atstovai, valstybės tarnautojai <...>

*Hegel, G. W. F. Teisės filosofijos apmatai. Vilnius: Mintis. 2000, p. 433–434.*

Kaip žinome „biurokratija“ Vakarų valstybėse yra suprantama kaip *valstybės karjeros tarnybos sistema*, kuri ir šiandien sėkmingai veikia, yra nuolat tobulinama. Šiai sistemai priklauso ir daugumos Lietuvos valstybės tarnybų tarnautojų, kurių administravimą reglamentuoja 1999 m. Valstybės tarnybos įstatymas, jo naujosios redakcijos bei statutiniai valstybės tarnautojai, kurių administravimą nustato specialieji įstatymai ir statutai<sup>20</sup>. Administravimo praktikai svarbus G. Hėgelio<sup>21</sup>

<sup>18</sup> Korporacija – žodis kilęs iš lotyniškojo – *corporatio*, reiškiančio bendruomenė, bendrija.

<sup>19</sup> Substancija – kilęs iš lotyniškojo *substantia*, filosofo tekste reikėtų suprasti kaip būties esmę, atramą. G. Hėgeliui substancija yra veikianti, aktyvus pradas.

<sup>20</sup> Lietuvos Respublikos valstybės tarnybos įstatymas. 1999 m. liepos 8 d. Nr. VIII-1316, str. 4.

<sup>21</sup> Georgas Vilhelmas Frydrichas Hėgelis (Friedrich Wilhelm Georg Hegel, 1770–1831) vokiečių filosofas, sukūręs prielaidas naujųjų amžių idėjoms pripažinti. Jo moksliniai veikalai dažnai vertinami kaip graikų filosofijos, krikščioniškojo subjektyvizmo ir naujųjų amžių filosofijos sintezė. Mąstytojas siekė apimti ir išreikšti universalius filosofijos motyvus jos turinio ir tapsmo požiūriu. Knygoje dėstomų dalykų požiūriu svarbi jo mąstymo samprata, kuri leidžia suvokti žmonių tarpusavio santykius ir žmogaus santykį su gamta.

Filosofijos objektas yra absoliutas, kurį autorius vadino absoliučia idėja, pasauline dvasia, pasauliniu protu. Absoliutas adekvačią formą įgyja tik grynajame mąstyme. Mąstymas pasireiškia arba veikia mintimis, sąvokomis ir idėjomis. Turint omenyje autoriaus siekį integruoti tradicines ir modernias idėjas, jis sąmonės turinį traktuoja ir kaip substanciją, ir kaip subjektą. Hėgelio filosofijoje mąstymas yra veiklus (subjektyvus). Subjektas jame yra pats mąstymas.

filosofinis palikimas, nes jis yra laikomas vienu iš viešojo administravimo *biurokratijos* apologetų. Pagal jo teoriją valdininkija yra valstybės stabilumo garantas.

Pagaliau labai svarbu ir tai, kad šių dienų filosofijoje, kaip kadaise teigė G. Hėgelis, vyrauja nuomonė, jog *jokios filosofijos teorijos neturi kurti pasaulio, koks jis turi būti*, nes filosofijos paskirtis – padėti žmogui suvokti save kaip „kažką protingą“, kaip „*dorovinį universumą*“, sudaryti sąlygas geriau save pažinti.

Teisė mąstytojui yra viena iš laisvės idėjų. Jis taikliai tai apibūdina analizuodamas teisės, moralės ir dorovės koliziją.

Kai kalbama apie moralės, dorovės priešybę teisei, tai teisė suprantama tik pirmoji formali abstrakčios asmenybės teisė. Moralė, dorovė, valstybinis interesas – kiekvienas iš jų atskirai yra savita teisė, nes kiekviena iš šių formų yra laisvės apibrėžtis ir esatis. Į *koliziją* jos gali patekti tik tada, kai jos yra toje pačioje – teisės – linijoje, jeigu moralinė dvasios pozicija nebūtų ir teisė, viena laisvės formų, ji apskritai negalėtų patekti į koliziją su asmenybės arba su kokia nors kita teise, nes tokioje teisėje glūdi laisvės sąvoka, aukščiausia dvasios apibrėžtis, kurios atžvilgiu visa kita yra kas nors nesubstancionalaus. Bet kolizijoje kartu yra kitas momentas, o būtent, kad šios formos yra ribotos, taigi priklauso viena nuo kitos.

Šaltinis: Hegel, G. W. F. *Teisės filosofijos apmatai*. Vilnius: Mintis. 2000, p. 86.

Trumpai mąstytojo mintį būtų galima pakomentuoti taip: *teisės, moralės ir dorovės* keliamų reikalavimų nesutapimas įmanomas tik todėl, kad jos visos skirtos reguliuoti visuomeninius santykius, tačiau kiekviena iš jų atlieka savo šiek tiek skirtingas „funkcijas“, savaip skatina spręsti problemas siekiant visuomeninių santykių darnos.

Bet kurioje žmogaus teorijų viena pagrindinių sąvokų yra **valia**. Valia be laisvės, kaip pastebi Hėgelis, – tuščias žodis. Valią jis laiko ypa-

Galiausiai autorius filosofiją laiko mąstymu apie mąstymą, kuris rutuliojasi pats iš savęs įgyvendindamas pagrindinį tikslą – tiesą. Mąstymo varomoji jėga yra prieštaravimai: idėja neigia pati save, bet šis neigimas įveikiamas, nes mąstymo kelias – pradinio turinio (idėjos) išplėtojimas, siekiant aukštesnio (-s) jo atskleidimo (dialektika – neigimo neigimo dėsnis). Mąstymas – tai savęs atpažinimas, savimonė. Savęs atpažinimas visuomeniniuose santykiuose leidžia suvokti bendrabūvį ir pripažinti jo dėsningumus, taisykles.

tinga mąstymo atmaina, taip pabrėždamas, kad žmogus yra mąstantis ir turintis gyvenime siekių, tikslų. Skirtumą tarp mąstymo ir valios filosofas laiko panašiu kaip skirtumą tarp teorijos ir praktikos – mąstymas padeda persikelti į esatį. Tuomet ***teisės mokslo objektas – žmogaus individualios ir visuotinės valios santykis***. Teisės pagrindas yra visuotinės valia, kaip išorinė jėga, žmogaus atskirybę pajungianti valios visuotinui nepažeidžiant principo: ***būk asmuo ir gerbk kitus kaip asmenis***.

Iš to matyti, kad žmogaus laisvė pasireiškia ne tik išoriškai, bet ir jo vidiniame pasaulyje. Toks vidus, anot Hėgelio, yra ***moralė – antroji teisės idėjos vystymosi pakopa***. Moralei svarbūs žmogaus motyvai ir tikslai. Kad poelgis būtų moralinis, jis pirmiausia turi sutapti su asmens ketinimais. *Moralės valia* pasireiškia ne mintyse ir ketinimuose, o poelgiuose, sugebėjime tai įgyvendinti. Žmogui nepakanka žinoti, suvokti keliamus reikalavimus, jam reikia gebėti juos valingai įgyvendinti. Valia gali būti aiškinama kaip asmens galėjimas veikti, elgtis taip, kaip diktuoja protas. Kitaip tas mūsų noras laikytinas niekiniu. Todėl žmogus, anot filosofo, *teisiėje laikomas asmeniu, o moralėje – subjektu*. Moralėje laisvė pasireiškia tuo, kad žmogus pats apibrėžia gėrį ir visuomenės jam keliamus reikalavimus priima ne dėl jų autoriteto ar kitos išorinės valios, o dėl to, kad jiems pritaria. Vadinasi, moralinė valia pasireiškia poelgiuose, ir žmogus gali būti atsakingas ar kaltas tik dėl tų savo veiksmų, kurių aplinkybės buvo jam žinomos.

Posakis *in magnis voluisse sat est*<sup>22</sup> teisingas ta prasme, kad reikia norėti ko nors didingo; bet reikia ir sugebėti tai įgyvendinti: priešingu atveju tai bus niekinis geidavimas. Vien tik norėjimo laurai yra sausi lapai, kurie niekad nėra derėję.

Hegel, G. W. F. *Teisės filosofijos apmatai*. Vilnius: Mintis. 2000, p. 204–205.

Gėriui, kaip moralės kategorijai, būdingas abstraktus privalėjimas, tai *bendros valios* ir *ypatingos valios* sąvokų vienybė. Blogis, anot mąstytojo, atsiranda tuomet, kai valia iškelia save virš visuotinybės, todėl *blogio šaltinis – laisvos valios subjektyvumas*. Socialinių priedermių suvokimas ir jų vykdymas leidžia žmogui įgyvendinti savo substancialią

<sup>22</sup> Lotyniškas posakis – didybei pakanka to, kad jos norima.

laisvę, kuri yra priešinga natūraliems polinkiams bei subjektyvumui. Iš to, ką apžvelgėme, galime daryti išvadą, kad abstrakčioji teisė ir moralė – du vienpusiai reiškiniai, įgaunantys tikroviškumo ir konkretumo **dorovėje**.

Teisiškumas ir moralumas, anot filosofo, negali egzistuoti tik patys savaime. Jų pagrindas turi būti dorovingumas, nes teisei trūksta subjektyvumo prado, o moralumas „turi jį tik sau“. Taigi ir teisei, ir moralei trūksta tikroviškumo.

Vadinasi, **moralė ir dorovė** G. Hėgelio teorijoje – dvi skirtingos sąvokos. *Moralė yra praktinio dėsnių visuotinis, idealus principas, apreišiamas vien mąstymu*. Moralė atmeta tikrovę ir nepripažįsta jos protingumo. Moralė išvelgia abstrakčią tiesą. Tačiau šalia to egzistuoja subjektyvus įsitikinimas ir moralinė valia, subjektyvus gėrio ir blogio supratimas, priklausantis nuo daugelio veiksnių. Sakykim, kas tarybiniu laikotarpiu buvo laikoma spekuliacija ir moralės požiūriu vertinama neigiamai, šiandien didelę dalį tokios veiklos vadiname smulkiuoju verslu, skatinamu valstybės ir priimtiniu daugumai žmonių. Pasak mąstytojo, moralė, kaip „*begalinės laisvės subjektyvumas*“, susiklosčius palankioms aplinkybėms, gali atverti duris atsitiktinei asmeninei ar grupinei savivalei.

**G. Hėgelio filosofijoje dorovė yra amžinas teisingumas ir turi pirmumą moralės atžvilgiu**. *Dorovė – tai savotiškas susitaikymas su gyvenimo padiktuotomis situacijomis arba prisitaikymas prie jų*. Anot filosofo, individas iš dorovės pozicijų neturi daryti nieko kita, kaip tik tai, kas toje situacijoje, kurioje jis yra, jau nustatyta ir žinoma. Kitaip sakant, individas turi būti lojalus egzistuojančiai visuomeninei situacijai, vadinasi, ir valstybinei santvarkai. Šia prasme „*dorovingas žmogus yra nesąmoningas sau pačiam*“ – asmuo savęs neskiria nuo doros, o su ja tapatinasi. Šiuo savo teiginiu G. Hėgelis pritaria antikos mąstytojams, tvirtinusiems, kad geriausias būdas formuoti dorą žmogų – tai padaryti jį valstybės, kurioje veikia teisingi įstatymai, piliečiu.

Iš trumpos G. Hėgelio filosofinės teorijos analizės galime daryti išvadą, kad dorovinis elgesys priklauso nuo požiūrio į savo tarnybą ar kitą socialinę vaidmenį. Reikia pritarti, kad turimos priedermės, moralinės nuostatos veikia individo dorovę – padeda formuoti suvokimą, koks el-

gesys yra geras, teisingas. Per praktinę veiklą randasi *įsitikinimas*, kad jo socialinio statuso įgyvendinimas neatsiejamas nuo moralumo. Valios pastangomis įsitikinimai yra įgyvendinami kasdienėje praktikoje, o nuolatinis elgesio būdas virsta atitinkamos veiklos *įpročiu*. Kyla klausimas, ar visus G. Hėgelio teiginius galime laikyti neginčijamai teisingais ir mūsų metui priimtinais?

### 2.3. Profesinių veiksmų, poelgių standartizavimas

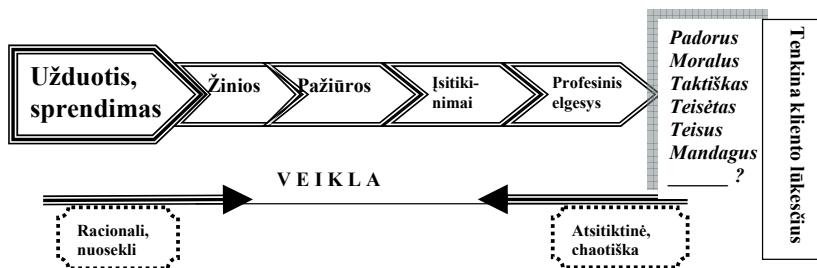
Profesinė veikla, turima socialinė padėtis uždeda savotišką atspaudą asmenybės poreikiams ir interesams, o per juos – lemia subjekto socialinę poziciją. Nors socialinė pozicija priklauso nuo žmogaus socialinės padėties, šios dvi sąvokos nėra tapačios. *Socialinė padėtis* apibūdina objektyvią, nuo individualios sąmonės nepriklausomą žmogaus vietą visuomeninių santykių sistemoje. *Socialinė pozicija* išreiškia subjektyvų lūžį asmenybės sąmonėje, santykyje su atliekamais socialiniais vaidmenimis. Žmogus nemažai pats formuoja savo socialinę poziciją, individualiai vertina savo statusą, vaidmenį, kurį jam tenka atlikti. Socialinės pozicijos branduolys yra vertybinės orientacijos, išsikristalizavusios į nuostatas. Nuostata – vidinė parengtis veikti, priimti sprendimus ir kt. Formuoti aktyvią poziciją – reiškia siekti ugdyti sąmonės ir veiksmo, žodžių ir darbų vienovę, sutelkiančią laikytis tam tikrų organizacijai svarbių nuostatų.

Kiekvienos organizacijos siekis, kad jos narys įsisąmonintų savo socialinę statusą ir turėtų palankią poziciją – jį gerbtų. Tai sudėtingas procesas, tačiau nesunkiai įveikiamas, kai organizacija turi labai aiškias vertybes, nuostatas dėl savo socialinio statuso, sutelktai gina ir puoselėja prestižą. Didelė dalis veiklos yra standartizuota, ir su klientais, paslaugų vartotojais bendraujama laikantis tam tikrų taisyklių, standartų. Profesionalus elgesys tampa įpročiu tenkinti klientų poreikius ir viltis, kokybiškai atlikti savo darbą pagal bendrus reikalavimus. *Įpročiai – tai stereotipiškos elgesio formos*. Elgdamasis iš įpročio, žmogus motyvuoja poelgius, akimirksniu numato jų galimas pasekmes. Doroviniai įpročiai formuojami asmeniniu patyrimu, tačiau lemiamą vaidmenį turi kolektyvinė pozicija, arba vertybės ir antivertybės.

Doroviškai brandus žmogus žino, kad gyvenime nėra juodraščių, kuriuos galima perrašyti, kad kiekvienas jo poelgis – galutinis. Kiekvieną dieną ir kiekvieną valandą, net to nepastebėdamas, žmogus yra ties pasirinkimu, kuris gali patvirtinti, bet gali ir perbraukti jo nueitą gyvenimą.

I. Konas

Socialiai nulemtų įpročių visuma, galiojanti, pavyzdžiui, pareigūnų profesinėje bendruomenėje, kartu yra ir profesinio elgesio kultūros elementas. Taip įtvirtinami profesionalaus elgesio standartai, išsikristalizuoja moralūs viešieji santykiai ir tarp kolegų, ir su aptarnaujama bendruomene. Reikia pastebėti, kad profesinė kultūra, tarnavimo visuomenei įpročiai, morali praktinės veiklos patirtis yra vienas svarbiausių rodiklių kylant karjeros laiptais ir valstybės tarnyboje, taip pat versle ir visuomeninėje veikloje.



7 pav. Asmens veiklos savikontrolės išsklotinė

Kaip jau rašyta, veiklos, poelgio moralumas ar amoralumas labai priklauso nuo veikiančio asmens etinių nuostatų. Motyvacija suprantama kaip paskatos, pavyzdžiui, dorai įgyvendinti teisės normas, dorai plėtoti verslą, organizuoti paslaugų ar prekių vartotojų švietimą ir kt. Kitaip sakant, *tai doroviniai motyvai, įgiję konkretų dalykinį turinį*. Profesinės etikos mokslas veiksmus, poelgius siūlo analizuoti įvairiai<sup>23</sup>. Kita vertus, net skirtingos teorijos sutaria dėl esminių sėkmingos praktinės veiklos veiksmų (žr. 7 paveikslą):

<sup>23</sup> Sirene, W.; Kelly, J. *Leadership in Developing the Organizational Ethics*. Washington D. C.: Department of Justice Building, 1993.

1. Tarnautojo motyvacijos platumas ir gilumas (veiklos suvokimas ir savo vaidmens organizacijoje, priimtų įsipareigojimų įsisąmoninimas);
2. Veiksmų profesionalumas (teorinių žinių taikymas nustatant veiklos tikslus konkrečioje situacijoje);
3. Profesinio etoso, moralės principų suvokimas ir taikymas (gebėjimas vertinti savo poelgius, veiksmus ne tik asmeniniu, bet ir profesiniu požiūriu).

Grįžtant prie G. Hėgelio filosofijos, reikia pastebėti, kad priedermių ir pareigų sutapimas atliekant tarnybą laikytinas idealiu atveju. Pareiga etikoje reiškia ne išorinių reikalavimų santykį su žmogumi, bet paties žmogaus santykį su tais reikalavimais. Čia asmuo yra ne reikalavimų objektas, o subjektas, pats sau keliantis reikalavimus ir savanoriškai priiimantis atsakomybę už jų vykdymą. Vadinasi, nors priedermių, kurios išreiškia dorovinius reikalavimus, negalima dirbtinai atriboti nuo pareigos, bet nereikia jų ir tapatinti su pareiga. Galima teigti, kad tarnautojas, atsidūręs konkrečioje praktinėje situacijoje, sąmoningai veikia pagal tam tikrą schemą, modelį arba praktikoje labiausiai pasiteisinusį konceptą.

Veiklos motyvacijos arba įgūdžių formavimo priemonių rinkinio suvokimą galėtų papildyti ir kitos etinės teorijos, pavyzdžiui, M. G. Velaskeso septynių etapų etinių sprendimų priėmimo modelis<sup>24</sup>. Jo siūloma metodika pabrėžia santykių raidos nuoseklumą. Priimant etikos požiūriu atsakingus sprendimus, reikia laikytis nustatytos, moksliškai pagrįstos tvarkos:

1. Nustatyti svarbiausius įvykusius faktus.
  2. Nustatyti ir išskirti iškiliusias etines problemas.
  3. Įvardyti esamas alternatyvas.
  4. Nustatyti pagrindinius suinteresuotus asmenis, organizacijas.
  5. Taikant etines teorijas, įvertinti pasirinktų alternatyvų moralumą.
  6. Įvertinti praktinius apribojimus.
  7. Nurodyti veiksmus ir sprendimus, privalomus esamoje situacijoje.
- Vyšniauskienė, D.; Kundrotas, V. *Verslo etika*. Kaunas: Technologija, 1999, p. 85.

<sup>24</sup> Lietuvių kalba M. G. Velasquezo teorija glaustai pateikta knygoje: Vyšniauskienė, D.; Kundrotas, V. *Verslo etika*. Kaunas: Technologija, 1999, p. 84–86.



Įdomi J. Palidauskaitės ir kitų autorių nuomonė, kad etiškas sprendimas priklauso nuo turimos informacijos adekvatumo, priežasties ir pasekmės suvokimo, gebėjimo veiksmą vertinti dorovės ir organizacijos moralės požiūriu. Socialinio teisingumo tikslas, kad priimami sprendimai būtų naudingi klientams, o ne organizacijai ar tam tikram asmeniui. Konflikto atveju renkamasi ne taisyklę, o principą. Pastebėjus prieštaravimą tarp principo ir taisyklių (numatytos netinkamos priemonės), reikia veikti laisvai ignoruojant ar kitaip interpretuojant nelogiškas taisykles.

## 2.4. Socialiniai vertinimai, arba matavimai

Teigiamus bruožus priskiriame tiems daiktams, reiškiniams ar įvykiams, kurie atitinka mūsų poreikius, interesus – kurie mums reikšmingi. Tokie kasdieniu požiūriu teigiamai vertinami dalykai dažniausiai yra vadinami *vertybėmis*. Mokslo požiūriu svarbu skirti *vertybes nuo gėrybių*. Tiesa preciziškai nubrėžti šią perskyrą labai sudėtinga, nes susiduriama su sunkiai išpainiojamais atvejais. Pavyzdžiui, ekonomistai labai retai sprendžia tokias „grynai“ technines problemas, tarkim, kai jų prašoma pateikti praktinių patarimų, *kaip būtų galima mažinti valstybės skolą*. Tai nėra „grynai techninė“ problema. Reikia žinoti, kokie yra šalies ūkio plėtros tikslai (socialinės vertybės) ir kaip vertinamas jų įgyvendinimas. Sprendžiant problemą, reikia remtis suvoktomis vertybėmis, *pagrindinėmis moralinėmis dilemomis*. Vertybės yra tai, kas žmogui ypač svarbu, kas daro jį žmogišką, kas gali būti vertinama dorovės normų bei idealų požiūriu.

Vertybė – tai ilgalaikis tikėjimas tuo, kad tam tikras veiklos principas ar egzistencinis idealas yra asmeniškai ar visuomenine prasme turintis viršenybę kokių nors alternatyvų arba priešingų veiklos principų ar egzistencinių idealų atžvilgiu.

Smith, M. A. *Practical Guide to Value Clasification*. La Jolla: University Associates, 1977, p. 224.

Aiškindami vertybės sąvoką, remiamės vertinimo ir poreikio sąvokomis. Poreikis, interesas ir iš jų kylantis vertinimas yra laikomi pirminiu dalyku, o vertybė – antriniu. Žmogaus, kaip visuomeninės būtybės, poreikius daugiausia veikia, formuoja jį supanti socialinė aplinka. Net

ir instinktyvių žmogaus reikmių reiškimas ir tenkinamas yra nulemtas atitinkamo laikotarpio kultūros ir civilizacijos laimėjimų. Tačiau daugelio mąstytojų nuomone, būtų neteisinga neigti savaimines žmogaus dorovines vertybes, kurių neveikia civilizacija. Bet kokioje socialinėje aplinkoje, net išgyvenančioje gilią civilizacijos, kultūros krizę, žmogus gali išlikti dvasingas, orus, garbingas, mylintis. Tokių pavyzdžių pateikia Sibiro tremties aprašymai, stichinių nelaimių išvarginti žmonių likimai.

Reikia pastebėti, kad dorovės požiūriu vertiname ne vien reikšmingus dalykus, bet ir politiką, meno kūrinius, įvairius kultūrinius, socialinius, ekonominius, teisinius faktus. Be to, tas pats reiškinys, faktas gali būti vertinamas daugeliu aspektų: doroviniais, moraliniais, ekonominiais, estetiniais, teisiniais ir t. t. Vertinimas plačiąja prasme yra žmogaus siekis suvokti, apibrėžti savo vietą visumoje įvairiapusių santykių su tikrove kontekste.

Kiekvienos srities vertinimas turi ypatumų. Tai lemia specifiniai vertinamo objekto bei vertinančio subjekto bruožai ir priklauso nuo vertinimo proceso tikslų, metodų ir kt. *Doroviniai vertinimai nuo kitokio pobūdžio vertinimų labiausiai skiriasi motyvais.* Juos lemia individuali dorovinė sąmonė, o būtinybė (psichologinė, fiziologinė ar socialinė), nauda, malonumai ir kiti panašūs dalykai jai nėra tiesioginiai motyvai, todėl priskiriami prie gėrybių srities. Tiesa, tai nereiškia dorovinio vertinimo neigimo, bet nėra ir būtina dorovinio vertinimo sąlyga. Vertinimas neatsiejamas nuo asmenybės ir yra savotiška jos subjektyvumo išraiška.

Dorybės požiūriu geresnis bus tas, kuris elgiasi skatinamas vidinio polinkio ir žodinio įtikinimo, negu tas, kuris elgiasi skatinamas įstatymo arba jėgos. Nes tas, kurį nuo neteisingo poelgio sulaiko įstatymas, slapta gali elgtis nedorai, o tam, kuris atlieka pareigą iš įsitikinimo, nebūdinga nei slapta, nei viešai atlikti kokį nors nusikalstamą veiksmą.

Demokritas

Kaip jau rašyta, negalima asmenybės atriboti nuo jo aplinkos. Kiekvienas, be savo asmeninio požiūrio, išreiškia ir platesnį, tam tikros socialinės grupės, bendruomenės moralinį požiūrį (pvz., šeimos, darbo kolektyvo). Pritardami arba smerkdami mes manome, kad taip pat vertintų ar bent turėtų vertinti kiekvienas tos aplinkos žmogus. Dėl to dažnai kyla

noras reikšti nuomonę kolektyvo vardu. Vadinasi, galimas ir kolektyvinis moralinis vertinimas, bendras požiūris ir į vertybes, ir į gėrybes. Taigi **dorovės subjektas** – dorovės principų, normų, vertybių kūrėjas, keitėjas, vartotojas yra individas, socialinis darinys ar net visuomenė.

Vertinimai skiriasi ir dėl pasirinktos vertinimo srities ypatumų. Iš pirmo žvilgsnio **teisinis vertinimas** labai panašus į etinį. Jis atliekamas padarinių principu, tačiau apima gerokai siauresnę santykių sritį. Be to, pagrindinis uždavinys – vertinti subjektų santykių padarinius, veikas, o ne negatyvių padarinių visuomenei, juridiniams, fiziniams asmenims motyvus. Kita vertus, teisėje veikos turi būti išoriškai kontroliuojamos, o vertintojas paprastai būna profesionalus teisininkas. Yra ir daugiau skirtumų.

Etiniai vertinimai taip pat gali būti skirtingi dėl pasirinktų vertinimo kriterijų – etikos mokyklų, filosofinio mąstymo savitumų ir kt. Mus labiausiai domina *deontologiniai* ir *konsekvenciniai* vertinimai.

Normatyvinė ekonomika reiškinius vertina remdamasi išimtinai pagal jų gebėjimą tenkinti individo preferencinius (pagal teikiamą pirmumą) pasirinkimus, o pozityvusis ekonominis vertinimas daugiausia remiasi galutiniu (preferencijų pasirinktų siekių) tenkinimo laipsniu. Taigi normatyvinė ekonomika atsigręžia į konsekvencinę utilitarizmo teoriją.

**Konsekvencinės etikos teorijos** pagrįstos nuostata, kad veiksmas, taisyklė ar politika yra moraliai leistini ar teisingi, kai nėra realių alternatyvų su geresniais padariniais. „Gerovės“ moralinės teorijos nurodo, kad išimtinai svarbi individo gerovė, o kiti galimi veiksniai, kaip teisinės ar moralinės vertybės, suvokiami kaip priemonės gerovei siekti. Utilitarizmo pradininkai J. Benthamas ar J. S. Millis naudą suvokė kaip laimę ar malonumą, tačiau ekonomistai tą naudą transformavo į patenkintų preferencijų, arba troškimų, indeksą, kurio dydis galiausiai ir apibrėžią galutinį veiksmo rezultatą. Utilitarizmas ir konsekvencionalizmas ekonomikoje atgimė ir įsigalėjo praėjusio šimtmečio devintojo dešimtmečio pradžioje, atsigręžus į racionalaus individo koncepciją. Tiesa, ši sykių prikeltas utilitarizmas buvo iš dalies transformuotas pabrėžiant racionalaus *homo economicus* pasirinkimą. Šiame rinkos principo kontekste svarbus elementas – pasitikėjimas. Jei rinkos žaidėjai nepasitiki vienas kitu, tai rinka kaip informacijos perdavimo mechanizmas yra absoliučiai neįmanoma. Ūkis, kuriame nesilaikoma daugumos sutarčių, neišvengiamai pasmerktas žlugti.

*Atliekant vertybinius tyrinėjimus*, susiduriama su standartine racionalios ekonomikos teorija, apsiribojančia vidiniu sprendimų nuoseklumu bei individo pasirinkimų darna. „Pasirinktųjų preferencijų teorijoje“ ekonominės raidos vizija, siekiai yra išvedami iš pasirinkimų, todėl galima daryti prielaidą, kad racionalumas siejamas vien tik su pasirinkimo (veikimo) sąlygomis. Vadinasi, standartinė preferencijų teorija nurodo, kad preferencijos yra subjektyvios būsenos, nulemiančios veiksmus<sup>25</sup>. Problema ta, kad ekonominiuose tyrimuose dažnai svarbu ne tai, kas teisinga arba ne, o tai, ką ekonomikos subjektai suvokia ir tiki esant teisinga. Tokia padėtis vertintina kritiškai. Praktiškai labai sunku, rašo A. Maldeikienė, jei iš viso tai įmanoma, išvengti ekonomikos žaidėjų moralinio įsipareigojimo vertinimo, į kurį turi būti atsižvelgiama viso ekonominio tyrimo metu. O individų motyvacijų suvokimas ir jų aprašymas neįmanomas be etikos (vertybių) suvokimo.

**Deontologinio vertinimo** nuostata skiriasi nuo teisinio ir dorovinio. Geriausiai atsiskleidžia deontologinio vertinimo savitumai juos lyginant su konsekvenciniais, išreiškiančiais troškimus. Deontologinis vertinimas yra imanentinis<sup>26</sup>, kylantis iš paties veiksmo prigimties. Dėl to deontologinių nuostatų pripažinimas reiškia kiek kitokį požiūrį į moralės principus.

Deontologinės pozicijos paremtos prielaida, jog poelgiai gali būti moralūs ar amoralūs patys savaime, t. y. dėl jų imanentiškos sandaros ir nepriklausomai nuo jų sukeltų padarinių.

Anzenbacheris, A. *Etikos įvadas*. Vilnius: Aidai, 1995, p. 32.

Remiantis deontologinėmis nuostatomis, neatsižvelgiant į padarinius, turi būti vertinami patys veiksmai, ar jie neprieštarauja priedermėms (pvz., pareigūno elgesio, viešosios tvarkos), ar besąlygiškiems, visuomenės pripažinimą pelniusiems bendrabūvio principams. Deontologinį vertinimą nuolat taiko valstybės tarnautojai, atliekantys viešąjį administravimą, kontrolę, todėl reikia nors trumpai apžvelgti šį specifinį vertinimo būdą.

<sup>25</sup> Žr. Hausman, D. M.; McPherson, M. S. *Economic Analysis, Moral Philosophy and Public Policy*. 2006, p. 43–97.

<sup>26</sup> Imanentinis – terminas kilęs iš lotyniško žodžio *immanens* – turimas, būdingas. Pagal šią nuostatą nebūtinai turime atsakyti į klausimą *kodėl?* Veikimas ar neveikimas, elgesys yra kaip savaime suprantamas, nulemtas turimų priedermių.

Terminas „*deontologija*“ yra kilęs iš graikų *deon*, reiškiančio priedermę<sup>27</sup>, pareigą ir *logos*, reiškiančio žodį, mokslą. Deontologijos mokslo objektas formavosi nuo antikos laikų, tačiau šį terminą pirmą kartą pavartojo anglų filosofas ir teisininkas Džeremis Bentamas (1748–1832). Vienas iš svarbesnių jo veikalų „Deontologija arba moralės mokslas“ buvo išleistas 1834 m. Šiame ir kituose veikuose Dž. Bentamas kūrė bei plėtojo utilitarizmo teoriją, kurios pagrindinis teiginys – *visus reiškinius būtina vertinti naudingumo požiūriu*<sup>28</sup>.

Ilgainiui deontologija susiformavo kaip savarankiška filosofijos mokslo šaka, išsikristalizavo deontologinio intuityvizmo mokykla (H. A. Pričardas, E. F. Keritas, Č. D. Broudas ir kt.). Paskutiniaus praėjusio šimtmečio dešimtmečiais buvo aktyviai domimasi deontologijos praktinio taikymo galimybėmis reglamentuojant valstybės institucijų, pareigūnų tarnybinį elgesį. Ši tema gvildinama Lietuvos mokslininkų darbuose (E. Gefeno, R. Grigo, S. Katuokos, V. Žemaičio ir kt.).

Profesinė deontologija – mokslas apie profesines priedermes tarnyboje ir ne tarnybos metu, apie specifinę **privalėjimo** veikti raišką. Jos objektas – tarnybinės, profesinės priedermės.

Kaip jau minėta, svarbiausia deontologinio intuityvizmo kategorija yra pareiga, privalėjimas. Žodis *privalau* – anot H. Pričardo, *taikomas veiksams ir tik tai veiksams*. Elgesio dorovinis vertingumas – pats elgesys. Vadinas, deontologijos paskirtis – pabrėžti konkrečios socialinės tarnybos elgesio principus ir reglamentuoti veiksmus, apibūdinti dorą elgesį<sup>29</sup>. Todėl dalis mokslininkų (Dž. Bentamas, H. L. A. Hartas,

<sup>27</sup> Priedermės yra privalomybės formos. Filosofinėje literatūroje skiriamos keturios priedermių sritys: priedermės sau pačiam, priedermės šeimai, priedermės kitiems žmonėms, priedermės valstybei. Priedermės dažniausiai atliekamos iš būtinybės, o už jų nevykdymą taikomas moralinis pasmerkimas ar drausminės, administracinės sankcijos. Taigi priedermės yra išorinis reikalavimas, čia asmuo yra reikalavimų objektas.

<sup>28</sup> Dž. Bentamo darbai žinomi ir jo teoriją taiko praktikoje daugelyje pasaulio valstybių. Jis paliko gilų pėdsaką sociologijos, etikos teisės moksle, jo mintys turėjo įtakos baudžiamųjų įstatymų leidybos politikai, praplėtė prevencijos ir valstybės prievartos sampratą. Mąstytojas buvo gerai žinomas Lietuvos tarpukario mokslininkams. Jo knygos ir šiaudien yra leidžiamos įvairiomis kalbomis, o palikimas reikšmingas ir šių dienų mokslui.

<sup>29</sup> Žr. plačiau Prichard, H. *Does moral philosophy rest on a mistake?* Mind, 1912, vol. XXI, 81.

S. Katuoka ir kt.) deontologiją linę priskirti ne vien tik tai etikos, bet ir teisės sričiai.

Praktinėje veikloje dažnai kyla klausimas, *kuo remdamasis asmuo turėtų vykdyti tą, o ne kitą pareigą?* Atsakymas į šį klausimą – tai ne poelgio padarinių numatymas ar jo motyvų atskleidimas. H. Pričardas rašo, kad atsakymas į klausimą „*Ką daryti?*“ nėra atsakymas į klausimą „*Kokiu poelgiu pasiekiamas didesnis gėris?*“, o atsakymas į klausimą „*Kuris yra didesnė pareiga?*“. Teorija pabrėžia, kad pareiga yra akivaizdi, nes ją „*pamato*“ (suprask apibrėžia) intuicija.

Pareiga akivaizdi (*self-evidence*), suvokiama tiesiogiai. Jei kyla abejonų, ar mes privalome daryti A situacijoje B, jos išsprendžiamos ne remiantis racionaliais argumentais, tik susidūrus akis į akį su situacija B ir pajutus (arba nepajutus) pareigą atlikti A. Pareiga yra vertybė savaime, jos negalima paaiškinti kuo nors kitu, tai tiesiogiai suvokiama būtinybė...

*Miniotytė, G. Intuityvizmo etika*

Apibendrinant pateiksime dar keletą požymių, žyminčių takoskyrą tarp teisės ir etikos bei deontologijos. Kiekviena socialinių normų sistema vertina skirtingus sąmoningos, tikslingos žmogaus veiklos aspektus:

*Teisė* apsiriboja vertinimu veiksmų, kuriais pažeidžiamos visuotinės ir besąlygiškai privalomos, aiškos, formaliai apibrėžtos normos.

*Etikos* objektas yra dorovė ir ji vertina tik dorovinius poelgius<sup>30</sup>. Poelgis gali būti vertinamas individualios sąžinės ar viešosios nuomonės. Bet kokia išorinė prievarta doroviniam poelgiui yra priešiška, pažeidžia dorovinio vertinimo ribas.

*Deontologiniai* vertinimai taikomi tik žmogaus veiksmams, įstai-gų veiklai. Deontologija vertina ir pozityvius, ir negatyvius veiksmus. Veiksmai, kaip žinome, yra tik vienas poelgio elementas, taigi deontolo-gijai svarbu ne rezultatas, o paties veiksmo moralumas ar amoralumas, kaip jis atitinka asmens (pvz., maitinės, policijos pareigūno, mokesčių administratoriaus) ar institucijos priedermes.

<sup>30</sup> Poelgis – tai motyvo, ketinimo, pasirinkimo, sprendimo priėmimo, veiksmo rezul-tatas. Žemaitis, V. *Dorovės sąvokos*. Vilnius: Mintis, 1983, p. 239.

## 2.5. Asmeninė atsakomybė už savo galių vystymą

Humanistinės krypties mąstytojai, filosofai, psichologai (Ė. Fromas, K. Gouldšteinas, K. Horni, A. Maslou, H. S. Salivenas ir kt.) pabrėžia, kad kiekvienas žmogus yra asmeniškai atsakingas už savo žmogiškųjų galių įgyvendinimą. Biologinis gimimas nepriklauso nuo mūsų valios, o dvasinis gimimas yra neįmanomas be mūsų valios – tai dorovinė mūsų priedermė. Savo galių vystymas – tai *proto, jausmų ir valios* ugdymas.

Žmogus turi tik vieną būdą būti vientisas su pasauliu ir kartu jaustis vienas su savimi, būti susijęs su kitais ir išsaugoti savo, kaip unikalios esybės, vientisumą – tai produktyviai panaudoti savo galias. Jei jam nepasiseka to padaryti, jis negali pasiekti vidinės harmonijos ir vientisumo; jis sudraskytas ir suskilęs, priverstas slėptis nuo savęs, nuo bejėgiškumo, nuobodulio ir impotencijos jausmo, kurį neišvengiamai sukelia šis jausmas. Žmogus, būdamas gyvas, negali atsisakyti noro gyventi, o vienintelis būdas, kuriuo jis gali sėkmingai tai daryti, – panaudoti savo galias, išskleisti tai, ką jis turi.

Ė. Fromas

Žmogus yra atsakingas už savo proto, jausmų ir valios kokybę. Su-reikšminant vidines galias, literatūroje dažnai žmogus vadinamas pagal savo galių išvystymą, šiuo pagrindu kuriamos atitinkamos žmogaus teorijos (pvz., JAV psichologo L. Kohlbergo, Lietuvos mokslininko L. Jovaišos ir kt. darbai).

Viena iš svarbiausių žmogaus moralinių priedermių – humanistinės etikos kūrėjų manymu – būti atsakingam už savo asmenybę ir likimą. Žmogus turi gyventi sau. Pasaulyje nėra kitos prasmės, išskyrus tą, kurią tu pats suteiki savo gyvenimui<sup>31</sup>. Žmogus pats kuria vertybių sistemą. Jis savo gyvenimą susieja su idealiosiomis ir realiosiomis vertybėmis:

- a) tuo, kas yra tobulėjimo orientyras;
- b) tuo, kas yra dabarties tvirtumo pagrindas.

<sup>31</sup> Žr. Fromas, Ė. *Menas mylėti*. Vilnius: Valst. leidybos centras, 1992; Fromm, E. *Man for himself. An inquiry into the Psychology of Ethics*. Ištrauka knygoje *Gėrio kontūrai*. Sudarė B. Kuzmickas. Vilnius: Mintis, 1989, p. 320–339. Maslou, A. *Psicologijos duomenys ir vertybių teorija*. *Gėrio kontūrai*. Sudarė B. Kuzmickas. V.: Mintis, 1989, p. 339–354; Jovaiša, L. *Hodegetika*. Vilnius: Ethos, 1995; Jekentaitė, L. *Etika*. Kaunas: Šviesa, 1993, p. 72–78 ir kt.

Svarbiausi kriterijai, kuriais vertinamas asmuo, yra jo gebėjimas išreikšti idealus savo gyvenimo būdu. Žmogaus tokia prigimtis, kad jis niekad negali pasiekti visiško pasitenkinimo. Jis jaučia nuolatinę poreikį „kopti aukštyn“. Žmogus, gyvenantis tikėjimu sulaukti laimės, tos dienos, ko gero, nesulauktų. Problema ta, kad jis nesugeba ir nesistengia vertinti gerosios dabarties pusės. Daugelis mąstytojų sutaria, kad kiekvienas racionalus žmogus turi tikslą tobulėti, siekia visapusiškai save išreikšti gyvenime. Daug šiuo klausimu rašęs Vydūnas teigė, kad tobulėjimo esmę sudaro *prigimties taurinimas*, jos pajungimas iš žmogaus dvasinės esmės kylančiai valiai. *Taurėjimas* priklauso nuo paties individo galios.

Iš tikrųjų žmogus ir geriausiai auga pats save augindamas. Jis, kurs paeina iš kūrybos valios, turi su savo valia susitikti su ja. Tuomet tai jis visai tarpsta.

Vydūnas

Tad pirmoji tobulėjimo sąlyga yra žmogaus susivokimas pasaulyje, savęs pažinimas. Žmogui reikia atramos, kad atsirastų noras keistis, būti nas to keitimosi prasmės ir tikslo suvokimas. Kitaip sakant, žmogų nuolat lydintis tikslas – išsaugoti ryšį tarp dabarties ir tobulėjimo orientyrų.

Kitas klausimas: *kokie tobulėjimo būdai?* Žmogus yra ne tik pasyvus sudėtingų ir permainingų socialinių procesų dalyvis, stebėtojas. Jis negali atsiriboti nuo aplinkinio pasaulio, užsidaryti vienumoje. Tai prieštarautų jo prigimčiai. Asmuo turi išskirtinę tiesę į laisvę ir veikia savo suvoktos laisvės erdveje. Žmogaus stiprybės požymiais yra tokie bruožai, kaip savigarba, optimizmas, ekstravertiškumas, savęs suvokimas ir valdymas. Jam kyla, anot K. Jasperso, egzistencinis klausimas: *kuo turi vadovautis žmogus, siekdamas tapti padėties šeimininku?*

Kuo turi vadovautis žmogus – toks yra didysis žmogaus būties klausimas. Juk akivaizdu, kad žmogus gyvena ne taip, kaip gyvuliai, iš kartos į kartą tik pakartojantis tai, kas nulemta gamtos dėsnių; žmogaus laisvė jam atveria ne tik jo būties netikrumą, bet ir galimybę tapti tuo, kas jis yra autentiškai. Remiantis laisve žmogui lemta savo empirinį buvimą tvarkyti kaip kokią medžiagą. Kaip tik todėl jis turi istoriją, t. y. jo gyvenimą lemia ne tik biologinis paveldėjimas, bet ir tradicija. Žmogaus gyvenimas nėra tik natūralus procesas. Jo laisvė ilgisi vadovavimo.

K. Jaspersas



Daugelis mąstytojų pritaria, kad sugebėjimas save išreikšti, *vadovavimas* sau reiškiasi per:

- produktyvų mąstymą,
- sugebėjimą gerbti, mylėti,
- produktyvią veiklą.

Vydūnas žmogaus vidines galias dar skirsto į du lygius: *pirmąjį*, pradinį žmogaus tobulėjimą *lemia veikla ir meilė; aukštesnį lygį* – *žinojimas, išmintis, protas*.

Pradžioje žmogus turi pažinti save, jį supantį pasaulį, kad galėtų kopti į aukštesnį žmoniškumo lygį, siekti gyvenimo tikslo<sup>32</sup>. Vydūnas ypač aukštino protą. Jis rašė, kad žmogus yra subtiliausia, sąmoningiausia materijos dalis. Tačiau, kai jo nenušviečia išmintis, jis yra beveik aklas ir tarnauja tam, kas labiau jį savo pusėn patraukia. Dažniausia patraukia, kaip pastebi mąstytojas, „materijos pasaulis“, „aktyvioji jo jėga“ – gyvūniškumas, pojūčiais patiriami malonumai.

Šiuolaikinėje literatūroje aukščiausia mąstymo kokybė vadinama *išmintimi*. Pastaroji sąvoka dažnai gretinama su intelektu ir protu. *Protas* – išskirtinė žmogaus galia. Mąstydami pasitelkiame savo protą. Tačiau aštrus ir šaltas protas yra pavojingas ginklas, nuo kurio dažniausiai kenčia pats žmogus. Todėl proto lavinimas turi padėti žmogiškumui įtvirtinti. *Intelektas* – analitinis, instrumentinis mąstymas, kuriuo žmogus siekia naudoti sau. Tai ginklas, kuriuo pats įveikia, o dažnai ir kitus paskatina, priverčia įveikti nepalankias aplinkybes.

*Išmintis* – mąstymas, grįstas realybės, realių vertybių ir jų darnos su idealais, idealiomis vertybėmis, suvokimu. Kiekvienas individas, žiūrintis į pasaulį išmintingai, yra pats sau tikslas, o ne priemonė kieno nors tikslams įgyvendinti. Todėl išmintingu laikome asmenį, kurio veiksmai, poelgiai rodo reikalą išmanymą, norą būti tarp žmonių, o ne šalia žmonių. Pavyzdžiui, novatoriškai dirbančiu versliu laikomas tas, kuris nevengia priiimti atsakomybės už bendruomenės reikalus, dalyvauja įvairiose socialinėse iniciatyvose, o valstybės tarnyba ta, kuri siekia modernizuoti administravimą, pasitelkdama verslo vadybos patirtį.

*Meilė* – stabilus teigiamas dorovinis jausmas, pasireiškiantis *pagarba, palankumu, prisirišimu* bei *atsidavimu* kitam žmogui, artimui, tėvynei. Mei-

<sup>32</sup> Vydūnas. *Raštai*. 3 tomas. Vilnius: Mintis, 1992, p. 250.

lė suvokiama kaip gėrio troškimas mylimam objektui<sup>33</sup>. Meilė yra priešybė *neapykantai* – tai negatyvus jausmas, išreiškiantis žmonių tarpusavio priešišumą, nepakantumą. Meilė kasdienybėje suprantama siaurąja ir plačiąja prasme. Asmeniniuose santykiuose meilės samprata dažnai susiaurinama iki lytinio potraukio ir seksualinio alkio malšinimo. Suprantama, kad vyro ir moters meilėje svarbus ne vien lytinis potraukis: čia įsipina ir dvasiniai žmonių ryšiai, charakterių, interesų idealų bendrumas.

#### 16 straipsnis

*Visų vyrų ir visų moterų pareiga – rodyti pagarbą vienas kitam ir supratimą bendraujant. Niekam neleistina seksualiai išnaudoti kitą asmenį ar versti jį būti priklausomą nuo savęs. Priešingai, sekso partneriai turėtų pripažinti pareigą rūpintis vienas kito gerove.*

*Visuotinė žmogaus pareigų deklaracija, parengta Tarpusavio sąveikos tarybos<sup>34</sup> XX a. paskutiniajame dešimtmetyje*

**Plačiąja prasme** meilė yra idealus asmens ryšys su pasauliu ir žmonėmis. Tai sąmonėje egzistuojanti nuostata, kylanti iš prasmės poreikio gyvenime. Meilė, pagarba – ne vien jausmas, bet ir sąmoningas sprendimas bei veiklos aktas, ryšio su pasauliu įtvirtinimo būdas. Kaip pastebėjo Ė. Fromas, *meilė – tai paradoksas: kiekvienas jaučiasi esąs susivienijęs, solidarus su kitais ir kartu siekia išlaikyti nepažeistą savo asmenybės vientisumą ir individualumą*. Šie klausimai aktualūs ir profesinei etikai. Pagarbūs profesiniai santykiai modeliuojami formuojant profesinio elgesio, etikos kodeksus ir visą verslo arba valstybės tarnybos etikos infrastruktūrą. Pagarba, atsidavimas, lojalumas, palankumas, prisirišimas yra svarbios pareigūnų, tarnautojų ir vadovų dalykinės vertybės, įgyjančios savitą, iš veiklos specifikos kylantį turinį. Tačiau ne paslaptis, kad ir visuomeniniuose

<sup>33</sup> Žr. Žemaitis, V. *Bendravimo etika*. Vilnius: Ethos, 1998, p. 62.

<sup>34</sup> Tarpusavio sąveikos taryba – plačiai pripažintų vyresnio amžiaus valstybės veikėjų ir kitų visuomenėje žinomų asmenų organizacija, kurios pirmasis vadovas buvo Helmutas Šmitas (Schmidtas), buvęs Vokietijos kancleris, knygos rengimo metu – Malcolm Fraseris. Tai vienas iš dokumentų, kuris, autorių, ekspertų, šį projektą palaikančių pasaulio mąstytojų nuomone, turėtų padėti subalansuoti 1948 m. Jungtinių Tautų Visuotinės žmogaus teisių deklaracijos nuostatas, atsižvelgiant į šių dienų realijas. Plačiau skaityti, pvz.: <<http://ramunas1970.blogas.lt/atvirosios-katalikybes-samprata-16.html>>

santykiuose pagarba kartais painiojama su paniška baime arba sumaniu kerštu dėl keršto. Tokių atvejų pasitaiko tarp viršininko ir pavaldinio, tarp jaunų, ką tik pradėjusių darbo veiklą, ir didelę patirtį turinčių tarnautojų, net tarp vyriškosios ir moteriškosios kolektyvo dalies. Yra tekę girdėti pasakojimų apie pareigūnus, su kuriais dėl jų perdėto griežtumo niekas visame rajone ar mieste nenorėtų turėti reikalų, verslininkus, kurie naudojasi „metodais“, leidžiančiais nesumokėti už darbą ir pan. Beje, jie patys mano esantys aukštos kvalifikacijos, gerbiami ir mėgsta reklamotis, kad esą savo darbą atlieka su didele meile ir atsidavimu.

**Sadizmas ir mazochizmas** yra kraštutinės tokių santykių formos, galinčios pasireikšti ir privačiuose, ir viešuose santykiuose. Sadizmo sąvoka kilusi iš prancūzų rašytojo de Sado literatūrinio palikimo. Jis parodė, kad kai kurie individai patiria ypatingą pasitenkinimą kankindami kitą žmogų. Toks elgesys gali būti susijęs ne tik su lytiniu iškrypimu, bet ir su fizinio ar psichologinio kankinimo aistra, mėgavimusi svetimomis kančiomis. Toks individas gali reikalauti iš savo bendradarbio beribio atsidavimo, paklusimo jo valiai, nuolatinio ištikimybės ar patikimumo įrodinėjimo, savo individualumo, savigarbos, orumo atsisakymo. Kaltinamas žiaurumu jis aiškinasi, kad tik taip moka mylėti arba glaudžiai bendradarbiauti. Kaip žinome, teisėje šie reiškiniai įvardijami kitomis sąvokomis.

**Mazochizmo** sąvoka kilusi iš austrų romanisto Zacherio-Mazochio pavardės. Jis, palyginti su de Sadu, rašė apie kitokio pobūdžio lytinius iškrypimus ir kitas meilės deformacijas – polinkį į beprasmes kančias. Šie du reiškiniai, plačiau aprašyti dar XVIII a. pabaigoje ir XIX a. pradžioje, yra tarpusavyje susiję. Mazochistas yra sadisto kankinimo objektas ir priklausomas nuo jo emociškai. Jis jaučiasi nelaimingas, praradęs savo kankintojo dėmesį. Meilę supranta kaip visišką, besąlygišką atsidavimą. Sadistas ir mazochistas yra dvi to paties reiškinio pusės ir abu save laiko *fatališkos* meilės aukomis. Iš tikrųjų tai reiškia dvasinį nepajėgumą mylėti. Mazochistas vengia atsakomybės už savo likimą ir dėl to praranda teisę į pagarbą, orumą. Siekiant žmonių problemas vertinti iš šalies, patartina pirmiausia nustatyti ribą tarp žmogaus palikimo nelaimėje ir supratimo, koks jis yra. Niekam nevalia primesti svetimų gyvenimo būdo, brukti savo pasaulėjautą.

Kita žmogaus pareiga, atskleidžianti asmens vertingumą, – *įsitraukti į aktyvią kūrybinę veiklą*. Kurdamas žmogiškus santykius, naudingus

daiktus, kitas vertybes, žmogus parodo savo galią, pajunta savo vertę. Sutvirtėja jo savigarba, pasitikėjimas savo žiniomis ir sugebėjimais, nes jis gali vertinti veiklos rezultatus. Tačiau, kaip pastebi Vydūnas, produktyvoje veikloje kyla pavojus pasiduoti „veiklos rezultatų vergovei“. Per didelis dėmesys savo laimėjimams trukdo savikritiškai vertinti situaciją, objektyviai suvokti tikrovę.

Reikia atsižvelgti į psichologinę darbo pusę. Beprasmiškas darbas turi didžiulį neigiamą poveikį. Žmogus turi nuolat jausti, kad naudoja visas savo galias, protą, jausmus, valią, ir specifines, tik jam būdingas savybes. Nenaudojamos psichologinės (dvasinės) galios taip pat nunyksta kaip ir nedirbantys raumenys ar kitos kūno dalys, turinčios atlikti tam tikras fiziologines funkcijas. Žmogui duota unikali galimybė tobulėti. Dvasinės žmogaus galimybės neišsemiamos: kuo labiau jas naudoja, tuo stipriau jos skleidžiasi. Svarbus mielės sau suvokimas. Tik mylintis save žmogus gali sukurti atitinkamą proto nuostatą, leidžiančią suderinti savo mintis ir veiksmus.

Gera žinoma, kad tinginystė, perdėtas lepinimasis, rūpesčių, darbų vengimas neduoda pageidaujamų rezultatų. Vietoj lauko gėrio į žmogaus gyvenimą veržiasi blogis, jam iškyla socializacijos problemų ar užgriūva depresija, kitos bėdos. Žmogui labai svarbu savo dvasia ir kūnu jausti santykį, ryšį su pasauliu, atsakomybę. Ne paslaptis, kad yra diplomuotų, turinčių solidų praktinės veiklos stažą žmonių, kurie nesugeba spręsti paprasčiausių asmeninių klausimų, elementarių su jo profesiniu pasirengimu susijusių problemų. Ar visada susimąstome, kodėl?

## 2.6. Profesionalus elgesys ir etiketas

Knygoje ne kartą aptarėme, kad dora, arba morali, asmenybė – tai socialiai kryptingas ir aktyvus individas, adekvačiai vertinantis viešuosius ir privačius interesus, sugebantis solidarizuotis jų siekdamas. Profesinė atsakomybė pasireiškia ne žodžiais ar gražiomis kalbomis, o gyvenimiškose situacijose, konkrečiais veiksmais, kasdieniu darbu.

Pažymėtina, kad kai kurios organizacijos šalia bendrųjų etinių reikalavimų turi daug papildomų įpareigojimų arba išipareigojimų, specialiai jiems skirtą socialinio vaidmens. Valstybės tarnautojas ar verslininkas, nepaisantis dalykinės etikos reikalavimų, savo darbą paverčia

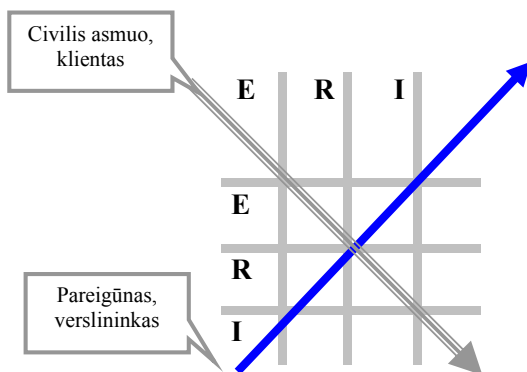
beprasmišku. Visuomenėje susidaro nuomonė, kad asmuo ar visa organizacija nevisiškai atlieka savo priedermes, todėl dažnai laikomi neat-sakingais ar net bendruomenei priešiškais subjektais. Dažnai specifinių moralės principų nepaisymas sumenkina arba visai nubraukia per ilgą darbo laikotarpį pasiektus rezultatus. Specialistas (teisininkas, vadybininkas, administratorius ir pan.) privalo atlikti jam pavestas pareigas, laikydamasis privalomų reikalavimų, nepaisydamas savo nuotaikų, at-sitiktinių aplinkybių ar siaurų, laikinų lobistinių interesų. Antraip kyla klausimas, *ar žmogus savo vietoje?* Asmenys iš valstybei atstovaujančio pareigūno ar tarnautojo tikisi tam tikrų socialinių paslaugų, o iš verslo – tikslingų, t. y. saugant gamtą ir neteršiant aplinkos, pastangų užtikrinant jų gerovę. Dažniausiai manoma, kad valstybė atsakinga tiktai už insti-tucijų, pareigūnų veiksmus, tačiau bendruomenė kaltina valstybę ir dėl verslo problemų. Bendruomenė piktinasi valstybe, kai jos nariai jaučiasi atstumti, nesvarbūs, nereikalingi, apgauti ir išnaudojami, kai teršiama aplinka, netikslingai naudojami gamtos ištekliai.

Pareigūnų, valstybės tarnautojų dorovinė kultūra išryškėja vykdant viešųjų santykių administravimą. Pavyzdžiui, viešąją tvarką užtikrinan-tys policijos pareigūnai tarnybą atlieka pavieniui ar nedidelėmis grupė-mis – ekipažais. Jų elgesys, bendravimas, veiksmai yra nuolat stebimi ir dažniausiai bendruomenės vertinami dorovinės kultūros požiūriu. Ge-rai žinoma taisyklė, kad vieno pareigūno ar ekipažo klaidos, dorovinės ar apskritai tarnybinės kultūros stoka įvardijama kaip policijos tarnybos (komisariato) ar net visos vidaus reikalų sistemos problema. Tuo pa-grindu visiems galioja įsakmus ir policijos teisės aktuose įtvirtintas rei-kalavimas: ***dorovinės ir teisinės sąmonės ugdymas – kiekvieno pareiga sau ir tarnybai***. Mat pareigūnas privalo būti *aukštos kvalifikacijos ben-dravimo specialistas*. Jo priedermė būti iniciatyviu bendravimo subjektu ir sugebėti valdyti situaciją. Vadinas, jam privalu modeliuoti santykius ne jausmų, emocijų, o išminties pagrindu.

Panašūs reikalavimai keliama ir verslo vadybininko ar įmonės sa-vininko, direktoriaus bendravimo kultūrai. Esminis skirtumas tas, kad pareigūno statusas yra teisinis ir už šiurkščius bendravimo taisyklių pa-žeidimus jį galima patraukti drausminen atsakomybėn, nes jo pažeidi-mai vertinami valstybės vardu. Verslas yra labiau savarankiškas ir jam

atstovaujantys asmenys turi patys suvokti moralinių imperatyvų prasmę, jų praktinę reikšmę konkurencingoje verslo aplinkoje.

Kitame knygos skirsnyje aptarsime, kad ir pareigūnui, ir verslininkui labai svarbu išsąmoninti tarnybinio profesinio elgesio reikalavimus – doroviniai poelgiai turi tapti geru įpročiu. Įpročiai literatūroje dažnai vadinami žmogaus „antrąja prigimtimi“. Psichologijos teorija atskleidžia, kad jie sutrumpina kelią tarp sąmonės ir praktinio veiksmo, poelgio, kitaip sakant, leidžia akimirksniu vertinti situaciją, pasirinkti etišką veikimo būdą. *Dorovinių įpročių visuma*, pavyzdžiui, praktikuojama tarnybinėje, profesinėje veikloje teikiant vienokias ar kitokias paslaugas, *sudaro tarnavimo tradicijas*. Reikia žinoti, kad tradicijos negali būti palaikomos vien mechanškai treniruojantis ar muštru iš viršaus. Jos paremtos žmogaus dorovinėmis pažiūromis bei įsitikinimu, kad jo elgesys yra teisingas, reikalingas ir priimtinas visuomenei. Profesionalaus bendravimo tradiciją galima pavaizduoti schema-modeliu (žr. 8 paveikslą).



8 pav. Atsakingo bendravimo modelis

Aukščiau nagrinėtus tris dorovinės kultūros, arba sąmonės, lygius pasižymėjome sutartiniais ženklais:

1. *emocinį* – dorovinių jausmų lygį (sut. ženklas E);
2. *racionalųjį* – žinių lygį (R);
3. *išminties* – moralios bendravimo kultūros lygį (I)

*Asmens* bendravimas su pareigūnu ar su verslo atstovu, vadybininku paprastai prasideda padidėjusio emocionalumo (E) aplinkoje.

*Pareigūno, vadybininko priedermė* – pakelti bendravimą į aukštesnį profesionalumo lygį, siekti išmintingo (I), pagrįsto įgytomis žiniomis, sukaupta patirtimi bendravimo. Geranoriškumą, simpatijas, arba geras emocijas (E), jis gali demonstruoti tik sukūręs visavertį, kaip lygių partnerių pagarbų santykį.

Suprantama, kad lygmenų skyrimas yra sąlygiškas. Jausmai, žinios ir imperatyvai, padiktuoti organizacijos profesinės moralės, žmogaus sąmonėje kaip visa apimanti tradicija. Toks klodų skyrimas yra taikytinas mokslinės analizės sumetimais.

## 2.7. Moralinė kultūra ir socialinė kontrolė

(Skyriaus apibendrinimas)

Dorovinė kultūra yra kokybinė dorovės charakteristika, o dorovinių santykių kultūra – svarbi jos sudedamoji dalis. Doroviniai santykiai išsiskiria iš kitų socialinių santykių formų tuo, kad jie negali būti išgryninti. Jie yra sudedamoji visų santykių, turinčių dorovinį vertinimą, dalis. Taigi *doroviniai santykiai* – tai ypatingas ryšys tarp dorovinės sąmonės ir dorovinio elgesio. Iš pradžių dorovinis elgesys formuojasi žmogaus sąmonėje ir atsiskleidžia per dorovinį elgesį – poelgius. Doroviniai santykiai – tai iš esmės moralinių paskatų virtimas moraliais veiksmais. Etikos mokslas dorovinius santykius skirsto įvairiai, pavyzdžiui, pagal turinį, formą, ryšio tarp žmonių nustatymą ir kt.

- *Pagal turinį* – dorovės požiūriu galima nagrinėti ekonominius, politinius, teisinius, profesinius, šeimos ir kt. santykius. Tai sąžiningumas ekonomikoje, pagarba savo profesijai, kito žmogaus teisėms ir kt.
- *Pagal formą* – kaip pateikiami doroviniai reikalavimai. Jie gali būti labai apibendrinti arba konkretūs. Nuo to priklauso, kokio pobūdžio santykis atsiranda tarp asmens ir bendruomenės. Be to, doroviniai reikalavimai yra reiškiami ir tokiomis moralės kategorijomis, kaip atsakomybė, pareiga, garbė, orumas, sąžinė ir t. t.
- *Ryšio palaikymo būdas* doroviniuose santykiuose taip pat svarbi etikos mokslo sritis. Doroviniai santykiai atsiranda esant dviem subjektams, t. y. bendravimo partneriams. Iš tikrųjų šie

santykiai klostosi tarp daugelio subjektų. Doroviniai santykiai atlieka integracinį moralės vaidmenį. Jie jungia į vieną grandinę sąmonę ir veiklą, *atlieka žmonių santykių reguliatyvinę funkciją*. Dorovinių santykių klasifikavimas sudaro sąlygas realiai apibrėžti savo ir kitų žmonių santykius, daryti objektyvai pagrįstas išvadas.

Apibendrinami šį knygos skyrių, darome išvadą, kad dorovinio bendravimo, arba elgesio, *kultūra yra objektyvus asmenybės dorovinės brandos rodiklis*. Akivaizdu, kad aukšta elgesio kultūra yra ne vien *mokslas*, bet ir *menas*. Be to, priėjome prie išvados, kad moralė yra kintantis reiškinyss ir vykstantys pokyčiai praktiškai pasireiškia įvairiai: socialinės kontrolės forma, visuomenės keliamais reikalavimais, lūkesčiais. Literatūros apžvalga, empirinių tyrinėjimų duomenys leidžia daryti prielaidą, kad šiandien viešojoje **politikoje** prioritetinėmis organizacijų ir neformalių socialinių darinių administravimo problemomis laikomos tos, kurios yra susijusios su **valstybės bei visuomenės raidos aktualių nuostatų įgyvendinimu**. Tai reiškia, kad vadybos ir administravimo problemų sprendimo prioritetus būtina tapatinti su tomis valstybės, verslo bei visuomenės raidos aktualijomis, kurios yra tiesiogiai sietinos su viešaisiais santykiais, reikšmingais gerovės valstybės plėtrai, skatinančiais, palaikančiais darnią visuomenės raidą.

Pažymėtina, kad šiuolaikinės viešojo administravimo ir verslo vadybos teorinės nuostatos įgyja tų pačių bruožų. Jų bendra ašimi laikomi reikalavimai saugoti ir puoselėti tokias pagrindines vertybes:

1. Garantuoti visiems visuomenės sluoksniams **gyvenimo kokybę**, atitinkančią modernios socialiniu, etiniu, teisiniu, ekonominiu ir kitais požiūriais visaverčio gyvenimo būdo normas ir standartus;
2. Užtikrinti visuomenės bei valstybės raidai **vidinę harmoniją**;
3. Garantuoti kiekvienai valstybei bei kiekvienos šalies visuomenei **raidos ir pažangos trajektorijų tapatumą globalinėse erdvėse**.

Jos pasireiškia plėtojant procesų, orientuotų siekti harmonijos su politine, socialine, ekonomine ir technologine, informacine išorine aplinka bei gamta, logiką. Valstybės vidaus reikalų, viešųjų santykių tvarkymas – viena svarbiausių *socialinės kontrolės* mechanizmo struktū-



rinių dalių ar rūšių. Kaip žinome, viso valstybės aparato veikla yra susijusi su valstybės uždavinių ir funkcijų<sup>35</sup> įgyvendinimu, tačiau kiekvieną gyvenimo sritį administruoja tam sukurta ir specializuota valdžios institucijų sistema (pvz., krašto apsaugos, vidaus reikalų, švietimo ir pan.). Valdymo problemas nagrinėja viešojo administravimo teorija.

Pagal valstybės teoriją, teisėsaugos ir kitų viešojo administravimo institucijų pareigūnai viešųjų santykių administravime yra privalomi ir pagrindiniai subjektai. Kitaip sakant, kai kalbame apie teisėsaugininkų profesionalumą, dažniausiai turimas omenyje jų gebėjimas puikiai organizuoti valdymą, derinti, reguliuoti žmonių tarpusavio santykius, tenkinti bendruomenės saugos ir saugumo interesus. Vadinas, svarbiausias uždavinys – suvokti aptarnaujamos bendruomenės, tam tikrų socialinių darinių, asmenų saugos ir saugumo problemas ir tuo pagrindu nustatyti tarnybinės veiklos prioritetus, moralės požiūriu priimtinus aptarnaujamai bendruomenei.

Neginčijamas dalykas, kad valstybės ir visuomenės raidos aktualijų sprendimas neįmanomas be atitinkamos *viešosios tvarkos, kurią palaikant svarbus vaidmuo tenka socialinei kontrolei, socialinei atsakomybei*<sup>36</sup>. Valstybės ir pačios bendruomenės sukurtos teisėsaugos pajėgos yra veikiamos socialinės kontrolės mechanizmo. Viešosios tvarkos samprata apima visas socialinės kontrolės sritis, tarp jų ir socialinės sistemos savireguliacijos procesus. Taigi aukščiau minėtų aktualijų sprendimas yra ir viešojo administravimo institucijų, pareigūnų tikslas, formuluojamas atsižvelgiant į socialinės kontrolės kompetenciją, turi įtakos visuomenės savireguliacinių procesų plėtrai.

**Socialinė kontrolė** padeda sunorminti socialinių subjektų elgseną, kad ji atitiktų vyraujančios socialinės ar demografinės kultūros reikalavi-

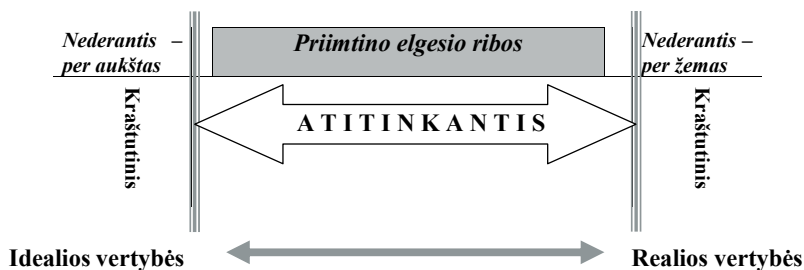
<sup>35</sup> Funkcija – sąvoka, vartojama įvairių mokslų (matematikos, gamtos, filosofijos, sociologijos ir kt.). Kiekvienas mokslas šį terminą aiškina savaip. Teisės teorijoje terminu „funkcija“ paprastai apibrėžiama veiklos kryptis, tam tikros politinės-teisinės institucijos veiklos turinys. Etinės sąvokos turinys yra artimas pastarajai. Skirtumas tas, kad papildomai nagrinėjama moralinės veiklos kryptis, veiklos turinio moralumas.

<sup>36</sup> Socialinė atsakomybė – sąmoningai formuojamų ekonominių, politinių, teisinių, dorovinių santykių tarp organizacijos ir visuomenės, įvairių jos struktūrų forma; pasirengimas atsakyti už savo poelgius ir veiksmus; gebėjimas atlikti pareigą ir prisiimti sau visuomenės sankcijas, esant tam tikroms teisingumo arba kaltumo sąlygoms. Leonavičius, J. *Sociologijos žodynas*. Vilnius: Academia. 1993.

mus, gyvenimo būdą. Pasitelkus socialinę kontrolę valdymas garantuoja, kad žmonės savanoriškai ar priverstinai, spontaniškai ar organizuotai atliks tam tikrus gyvenimo ir kultūros nulemtus socialinius vaidmenis. Ji laiduoja socialinės organizacijos pastovumą, raidą. Socialinė kontrolė pasireiškia gana įvairiai:

- individo socializacija;
- žmonių tarpusavio priklausomybė ir jos paisymu;
- normatyvine tvarka, kurią dar gali išreikšti formalieji (t. y. teisės reguliuojami) ir neformalieji (t. y. tradicinės kultūros bei specifinius santykius reguliuojančiomis normomis) įgyvendinimo būdai;
- tam tikrais bendrais tikslais, siekiais, įgyvendinamais tarpusavio susitarimu ir kt.

Normatyvinių etalonų nesilaikymas, žvelgiant iš socialinės kontrolės pozicijų, vertinamas kaip deviacinis elgesys ir kelia *socialinę atsakomybę*. O tai prilyginama elgsenai, neatitinkančiai normų reikalavimo, arba viešosios tvarkos pažeidimui (žr. 9 pav.).



9 pav. Socialiai atsakingo elgesio kontrolės išsklotinė

Socialinė atsakomybė kaip socialinė reakcija yra savanoriška, iš altruistinių paskatų kilusi socialinio darinio veikla, pasireiškianti didesne socialine atsakomybe, negu reikalauja įstatymas. Socialinė organizacijų, formalių ir neformalių socialinių subjektų atsakomybė kol kas plačiau nagrinėjama užsienio literatūroje ir beveik visais atvejais *socialinės atsakomybės* sąvoka suprantama ir kaip *moralinė* socialinio darinio atsakomybė. Tai, ką dauguma užsienio autorių vadina socialiai atsakinga

institucijos veikla, pirmiausia yra institucijos paklusimas visuotinai pripažįstamoms moralės normoms, arba moralės maksimoms. Socialinių darinių atsakomybė – tai organizacijos, pirmiausia valdininkų, aukšto rango specialistų moralinės atsakomybės rezultatas, kitais žodžiais sakant, kaip etiškų ir neetišų sprendimų priėmimo, analizuojant problemas, pasekmę (žr. 9 pav.). Vadinasi, morali socialinių darinių narių, pavyzdžiui, muitinės tarnybos pareigūnų ir ypač vadovų, motyvacija lemia to darinio socialinės atsakomybės už tarnybą lygį. Pažymėtina, kad verslo įmonių praktikos apibendrinimai atskleidžia, kad ši taisyklė vis labiau prigyja ir verslo aplinkoje. Siekiant įmonėms išsilaikyti rinkoje, plėsti gamybą arba paslaugas, tenka prisiimti vis didesnę socialinę atsakomybę už bendruomenę – verslo aplinką. Būtent įvairių socialinių darinių (valstybinių institucijų, verslo įmonių, NVO) valdymo modernizacija skatina nagrinėti vadybos plėtros klausimus, suvokti XXI amžiaus administravimo savybę, kai pirmiau nagrinėjama ne valstybės tarnybų, o verslo įmonių sėkmingos veiklos patirtis ir pasiteisinę konceptai diegiami visose valdymo srityse.

### **Kartojimo klausimai ir užduotys**

1. Kodėl studijuojant organizacijų socialinę atsakomybę susiduriame su dorovine, arba moraline, personalo kultūra?
2. Apibūdinkite asmenybės bruožus, humanizmo sąvokos dinamiką reaguojant į globalizacijos iššūkius, t. y. kaip keičiasi žmogaus vaidmuo visuomenėje.
3. Kodėl moralė neturi aiškaus ir vienintelio apibrėžimo?
4. Kokius G. Hėgelis nurodo teisės, moralės, dorovės imperatyvų skirtumus ir kodėl jie atsiranda?
5. Koks mąstymo ir valios santykis G. Hėgelio teorijoje?
6. Pakomentuokite G. Hėgelio suformuluotą moralės principą: *būti asmeniu ir gerbti kitus asmenis*.
7. Pateikite pavyzdžių iš gyvenimo ir pakomentuokite pareigūnų (tarnautojų, verslo atstovų) elgesį remiantis 6 pavykslu, nurodykite (kaip siūloma 7 pavyksle), kaip pareigūnui reikėtų kontroliuoti savo veiksmus.

8. Atlikite (pasirinktinai) valstybės tarnybai ir verslo įmonei atstovaujančių asmenų moralinės atsakomybės lyginamąją analizę.
9. Ar pakanka vien gerų norų (moralumo), kad tarnautojų (vadovų, eilinių darbuotojų) sprendimai tenkintų paslaugų vartotojų lūkesčius?
10. Rusijos Federacijos prezidentas, politikas B. Jelcinas viename iš savo interviu teigė: svarbiausia jausti pasitenkinimą savimi, o tada sulaukti pagarbos iš aplinkos. Kaip jūs vertinate tokią gyvenimo filosofiją?
11. Kas yra vertybė? Ar valstybės tarnybos ir verslo įmonės vertybės gali būti tos pačios?
12. Pateikite teisinių, dorovinių ir deontologinių vertinimų ypatumų, jų vaidmenį priimant sprendimus pareigūnams arba verslininkams. Kodėl svarbu suvokti vertinimų savitumus?
13. Ką reiškia „žmogaus vidinės galios“? Pateikite savo suvokimą, paremkite jį išstudijuota mokslo literatūra.
14. Protas, jausmai, valia – tai skirtingi asmens bruožai. Koku būdu šios skirtingos savybės gali tarnauti asmens saviraiškai?
15. Kaip susijęs žmogaus vidinių galių ugdymas su profesine, tarnybine veikla? Savo teiginius komentuokite pasiremdami pavyzdžiais iš praktikos.
16. Suformuluokite įsakmų profesinio bendravimo reikalavimą (principą) verslui.
17. Kaip pavyzdį užrašykite dalykinio bendravimo situaciją ir pakoментuokite pagal atsakingo bendravimo modelį (žr. 8 paveikslą).
18. Atlikite nedidelės apimties „Įvaizdžio formavimo“ apklausą, apdorotų duomenų pagrindu pateikite išvadas. Įvadinėje dalyje ir metodologijos aptarime remkitės knygos II skyriaus medžiaga.

MYKOLO ROMERIO UNIVERSITETO  
EKONOMIKOS IR FINANSŲ VALDYMO FAKULTETO  
TARPTAUTINĖS PREKYBOS IR MUITŲ KATEDRA

*(Koks vadybos modelis aptariamas?)*

V_ M_ _____	<b>ĮVAIZDŽIO FORMAVIMAS</b>	Amžius _____
Darbovietė _____ - _____		Išsilavinimas _____
_____		Stažas _____

*Yra keletas paprastų taisyklių, kaip išlaikyti reikiamą paslaugų sferos prekės ženklų lygį. Taisyklės paprastos, tačiau, siekiant, kad kolektyvas gyventų prekės ženklu, dirbtų kaip tarpusavio priklausomybės ryšiais susijusi visuma, jų turinys orientuotas į reikalavimą žinoti vadybos ir etikos principus, gebėti juos taikyti savo praktinėje veikloje. **Maloniai prašome išsakyti savo nuomonę:***

1. Visą savo bendrovės (įstaigos) veiklą pajunkite prekės ženklui. Organizuokite skirtingų padalinių \_\_\_\_\_

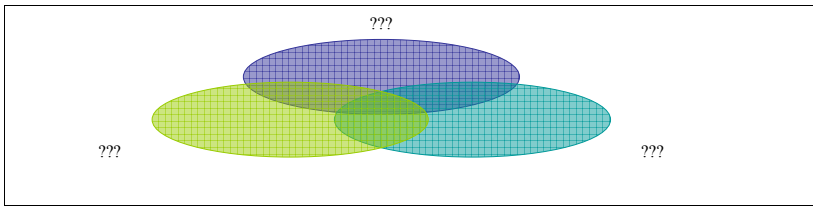
diskusiją, kad jie išsiaiškintų, **ką reiškia jūsų prekės ženklas. Tikslas – darbuotojai turi žinoti, ką jie turi daryti** (koks jų vaidmuo organizacijoje), **ir norėti tai daryti** (siekti kuo geriau išreikšti savo vaidmenį).

2. Mokykite savo darbuotojus gyventi prekės ženklu, siekti pagarbos organizacijai. **Kaip?** \_\_\_\_\_

3. Pasistenkite, kad Jūsų žodžiai nesiskirtų nuo darbų. **Kodėl jie galėtų skirtis?** \_\_\_\_\_

4. Niekada nepamirškite, kad personalas yra įmonės prekinis ženklas. **Kas, pavyzdžiui, gali rodyti tą „užmiršimą“?** (vidaus valdymo problemos) \_\_\_\_\_

5. Veikite nuosekliai ir aiškiai. **Kokią veiklos tobulinimo** (organizacijos valdymo) **schemą siūlytumėte?**



**6. Pagarbiai elkitės su klientais. Kodėl tai svarbu? Kokios galimos nedėmesingumo pasekmės (vadybos technologijų aptarimas)?** \_\_\_\_\_

---

**7. Klientų nuomonė apie Jūsų teikiamas paslaugas, jų nusiskundimai turi būti Jūsų prekinio ženklo svario centras. Kodėl? (vadybos inovacijos)** \_\_\_\_\_

---

**8. Koks jūsų organizacijoje požiūris į klientų kritiką, pretenzijas, pastabas?** Ar tokia pozicija praktikoje pasiteisina? Kaip savo vertinimą (pateiktą modelį) pagrindžiate? \_\_\_\_\_

---

**9. Kas turi duoti toną kuriant organizacijos įvaizdį (ženklą)?** Pateikite savo nuomonę ir ją pagrįskite remiantis praktinės veiklos patirtimi arba išvalgomis \_\_\_\_\_

---

Užpildymo data:

Respondentas:

# ORGANIZACIJŲ VADYBOS IR ADMINISTRAVIMO RAIDOS TENDENCIJOS

- 3.1. Vadybos mokslo raidos tendencijos / 91
- 3.2. Žmogiškųjų santykių mokykla – organizacijų socialinės atsakomybės prielaida / 95
- 3.3. Organizacinių pokyčių vadybos teorinis pagrindas / 99
- 3.4. Verslo socialinės atsakomybės esmė ir plėtros perspektyvos / 102
- 3.5. Lyderystė – nauja vadybos priemonė / 107
- 3.6. Darnios socialinės raidos prielaidos / 114
- 3.7. Verslo kryžkelė / 117
- Kartojimo klausimai ir užduotys / 118

Šiame skyriuje pateiktos medžiagos uždavinys – suteikti teorinių žinių ir praktinių sugebėjimų, kurie leistų:

**APIBŪDINTI** modernaus valdymo koncepcijas, pateikiančias prielaidas organizacijų socialinei atsakomybei rasti ir plėsti

**SUPRASTI** vadybos teorijų vystymosi raidos tendencijas, reikšmingas organizacijų modernizacijai vystant harmoningą veiklą gamtos ir aplinkos atžvilgiu

**APIBRĖŽTI** erdvinę organizacijų struktūrą (klasterį<sup>37</sup>), šio modelio reikšmę globalizacijos ir regionalizacijos kontekste

**NUSTATYTI** socialinės atsakomybės lygį nagrinėjant konkrečių įmonių veiklos rezultatus

**DISKUTUOTI** apie tai, kodėl vadybos moksle vyksta tokie dideli pokyčiai, kas lėmė, kad tvaraus vystymosi koncepcija yra svarstoma visame pasaulyje.

**PALYGINTI** organizacijų veiklos socialinės atsakomybės rezultatus taikant skirtingus vertinimo modelius

**SUVOKTI** metodikas, skirtas vertinti organizacijų socialinį atsakingumą

<sup>37</sup> Klasteris (angl. *cluster*) – organizacijų susibūrimas, veikiantis kaip vieninga, bendrų interesų turinti sistema.

### 3.1. Vadybos mokslo raidos tendencijos

Valdymo būdus ir organizacijų įvairovę nulemia istorinis laikotarpis, socialinės santvarkos, politinė konjunktūra ir kitos aplinkybės. Todėl valdymo teorijų raidą reikia studijuoti kaip žmonių mėginimus sutvarkyti visuomeninius santykius konkrečiu laiku ir konkrečioje pasaulio geografinėje vietoje arba politinėje erdvėje. Pripažindami, kad žmonių santykių pobūdis priklauso nuo istorinių ir kitų pokyčių, suvokiame, kad valdymo tradicijos turi gilią šaknį, joms būdingas tęstinumas, nuoseklumas – valdymo modernizacija yra metodologiškai pagrįstas procesas.

Pirmosios valdymo mokslo užuomazgos randamos senovės mąstytojų Sokrato, Aristotelio, Platono veikaluose. Pagal to meto situaciją jie ieškojo idealaus valdymo būdo tikėdami, kad visų *blogybių priežastis – iškreipti žmonių santykiai*. Apvertus šią formulę, gauname, kad sukūrę teisingą, gerą žmonių bendrabūvį pasieksime norimų gerovės rezultatų.

Pastaraisiais dešimtmečiais mokslas itin dėmesingas valdymo problemoms, kuriasi valdymo mokyklos, konsultavimo firmos, draugijos, asociacijos. Mokslas ir praktika telkia bendras pajėgas organizuodami konferencijas, simpoziumus, mokslinius ir praktinius seminarus, kuriamos rekomendacijos valdymo procesams tobulinti. Viena iš akivaizdžiausių valdymo mokslo plėtros tendencijų – vyksta teisės, vadybos, viešojo administravimo, etikos ir kitų mokslų integracija. Valdymo mokslas ir studijos tapo labai sudėtingi, todėl objekto teorinės analizės sumetimais mokslininkų ir jų šalininkų darbai pagal bendruosius požymius (bendras koncepcijas, strategijas, esmines nuostatas) dažniausiai sąlygiškai yra grupuojami į mokyklas. Daugelis autorių sutaria, kad itin išsiskiria dvi vadybos mokyklos, kurios daugiau ar mažiau veikia visas vadybos teorijas, konceptus.

**Mokslinės vadybos, arba klasikinė, mokykla** (F. Teiloras (Frederick Winslow Taylor)<sup>38</sup>, G. Emersonas, A. Fajolis<sup>39</sup>, L. Urvikas (L. Urwick), M. Vėberis ir kt.). Siekiama moksliai nustatyti geriausius užduočių atlikimo metodus ir parinkti, mokyti ir motyvuoti darbuotojus. Svarbiausias klausimas, kaip veiksmingiau atlikti ir organizuoti darbą. Mokslinio valdymo, arba teorijos, kūrėjai daugiausia dėmesio skyrė darbo opera-

<sup>38</sup> Taylor, F. W. *Moksliniai valdymo principai*. (Iš anglų kalbos vertė V. Obrazcovas). Vilnius: Eugrimas, 2005.

<sup>39</sup> Fayol, H. *Administravimas teorija ir praktika*. Vilnius: Eugrimas, 2005.



cijų laiko tyrimams: chronometru matavo darbininkų judesius, darbus skirstė į sudedamąsias dalis. Siekė nustatyti greičiausius bei geriausius atlikimo metodus. Tai tikslingas ekonominis modelis.

**Žmoniškųjų santykių mokykla** (E. Mėjas (Elton Mayo), M. Folet (Mery Follett), Č. Bernardas, D. Makgregoras ir kt.). E. Mėjo ir kitų teoretikų socialinis modelis grįstas žmogaus motyvacija. Jis pirmą kartą parengtas 1933 m. atliktų tyrimų pagrindu. Esminės teorijos nuostatos:

- Darbe žmonės labiausiai motyvuoja *socialiniai poreikiai*. Suvokia iš santykių su kitais žmonėmis;
- Darbo mechanizavimas ir racionalizavimas sukelia diskomfortą darbo (socialiniams) santykiams;
- Žmonių elgseną daugiau veikia bendradarbiai nei valdymo kontrolė ir paskatos;
- Darbuotojus su vadovybe sieja teikiamas pripažinimas, valdinių savigarbos poreikio tenkinimas (jausmas, kad yra reikšminga organizacijos dalimi).

Žmoniškųjų santykių mokykla vadybai kelia labai aukštus reikalavimus. Vadybininkas turi:

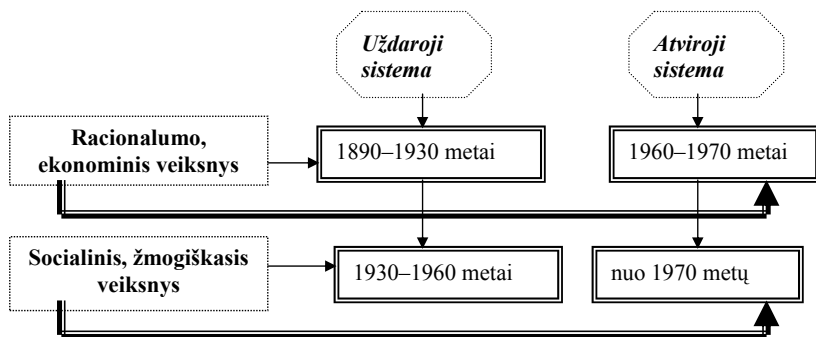
- Žinoti valdinių poreikius ir rūpintis ne vien tiktai gamybos reikalais;
- Pripažinti, kad, be materialių poreikių ir tikslų, valdiniai turi socialinių poreikių;
- Suvokti, kad grupinės vertybės, pripažinta darbo praktika labiau veikia atliekamo darbo kokybę nei individualus valdinio stimulas. Taigi tam tikrais atvejais darbo užmokestis gali priklausyti ne nuo individualių, bet nuo grupės, arba komandos, rezultatų.

Esminis žmoniškųjų santykių mokyklos skiriamasis bruožas – kūrybiško vadovavimo stiliaus pasirinkimas. Ši mokykla neneigia ir autoritarinių, ir demokratinių valdymo metodų. Prireikus vadybininkas (vadovas) gali valdiniai duoti konkrečius nurodymus ir gali priiimti patarėjo arba net pagalbininko vaidmenį, nes žmogaus suinteresuotumas ir galimybės atlikti užduotis yra skirtingos. Metodai ir jų pasirinkimas sudaro valdymo stiliaus pagrindą.

Šių dviejų mokyklų, arba kryptių, nuostatos pritaikomos prie naujai laikotarpio padiktuotos situacijos, jų pagrindu formuojasi moder-

nesnės vadybos mokyklos, kaip *empirinė teorija*, *socialinių sistemų teorija*, *kiekybinių metodų teorija*, *įvairios kokybės valdymo sistemos* ir kt. Didelį poveikį vadybos raidai turėjo gretutinių mokslų (pvz., matematikos, inžinerijos, psichologijos, antropologijos, teisė, sociologijos, etikos) laimėjimai, pasikeitęs požiūris į humanizmo idėjų praktinę reikšmę, jų taikymą modeliuojant visuomeninius santykius. Mokslinėje literatūroje randame teorijų, sukurtų tarpdalykinėse mokslinėse studijose: procesinė, sisteminė, situacinė ir t. t. Nesigilinsime į teorijų įvairovę, nes mus domina bendrosios vadybos mokslo raidos tendencijos, skirtos didinti organizacijų socialinę atsakomybę kuriant visuotinę gerovę.

Įdomi Ričardo Skoto (Richard Scott) iš Stanfordo universiteto pateikta vadybos tendencijų apžvalga. Jis nurodė keturis vadybos raidos laikotarpius, rodančias mūsų aptartų dviejų mokyklų kaitą (žr. 10 pav.). Be to, jis įveda naujas „uždaro“ ir „atviros“ organizacinės sistemos sąvokas. Atvirumas reiškia kad vadybos organizacinės sistemos arba sugeba reaguoti į išorinę aplinką, arba nepakankamai vertina aplinkos įtaką organizacijai. Išryškėja naujos socialinių vertybių ir jų puoselėjimo raidos tendencijos. Mokslas organizacijų vadyba susidomėjo XX a. išvakarėse, tačiau, veiklos aplinka, galimos konkurencinės pasekmės, rinkos poveikis ir kiti verslo aplinkos veiksniai tapo mokslo ir studijų objektu tik pastaraisiais dešimtmečiais. Ilgus metus vyravo nuomonė, kad organizacija yra visiškai savarankiška ir tik ji pati vidinėmis išgalėmis lemia savo sėkmę.



10 pav. Vadybos raidos etapai ir tendencijos<sup>40</sup>

<sup>40</sup> Šaltinis: Stoškus, S.; Beržinskienė, D.. *Vadyba*. Kaunas: Technologija, 2005, p. 43.

Esminis lūžis įvyksta praėjusio amžiaus 7–8 dešimtmečiais. Didžiuliai pasaulio ekonomikos pokyčiai verčia stipriai riboti nacionalinių valstybių reguliatyvinį vaidmenį. Pasaulio ir nacionalinių ūkių pertvaraka atveria kur kas platesnes galimybes privataus kapitalo, viešųjų institucijų bei visuomeninių socialinių darinių, vadinamųjų nevyriausybinių organizacijų (NVO), veiklai. Taigi išsikristalizuoja nauja vadybos sritis – pokyčių vadyba<sup>41</sup>. Naujoji veiklos filosofija visų tipų organizacijas laiko socialiniais ir neišvengiamai tarpusavyje sąveikaujančiais dariniais. Visi sutaria, kad organizacijos daro poveikį visuomenei (bendruomenei), o organizacijos aplinka taip pat daug lemia veiklos sėkmę, veikia plėtros galimybes. Suvokta, kad verslo įmonė yra konkurencinės rinkos sudedamoji dalis, o jos pobūdį dažnai nulemia verslo aplinka, išorinės jėgos, arba suinteresuotieji.

Pažymėsime, kad organizacijų atvirumas tiesiogiai nesietinas su mokslinės vadybos arba žmogiškųjų išteklių mokyklomis (žr. 10 pav.). Mokyklų populiarumas yra permainingas – viena keičia kitą. Kitaip tariant, nuo tikslingo, mechanistinė logika pagrįsto valdymo stiliaus perinama prie žmogiškųjų santykių sureikšminimo, o po trijų dešimtmečių, iki tol neregėtai išaugus industrializacijos mastams, vėl grįžta prie mechanistinių valdymo metodų.

XX a. paskutiniaisiais dešimtmečiais atsigręžta į žmogiškąsias vertybes. Vadybos teorija yra vystoma ir plečiama remiantis klestinčių bendrovių, sėkmingai dirbančių organizacijų gerąja žmogiškųjų išteklių valdymo patirtimi. Vadybos mokslas priėjo prie nuomonės, kad didinti gamybos efektyvumą, gerinti organizacijos veiklos rezultatus galima tik tada, kai sutampa organizacijų ir darbuotojų tikslai, yra tenkinami abiejų šalių poreikiai. Pagrindinis verslo sėkmės rodiklis yra produkcijos paklausa, leidžianti užimti didesnę dalį rinkos bei užvaldyti naujas rinkas. Tačiau gerus rezultatus, organizacijos sėkmę lemia rinkos aplinka ir gebėjimas ją palenkti verslo naudai.

<sup>41</sup> Pavyzdžio analizė pateikiama: Jansson, J. E. The Importance of Change Management in Reforming Customs. Part one. *World Customs Journal*. Volume 2, Number 2, October 2008; Jansson, J. E. The Importance of Change Management in Reforming Customs. Part second. *World Customs Journal*. Volume 3, Number 1, April 2009; <<http://www.worldcustomsjournal.org/index.php?resource=6>>.

### 3.2. Žmogiškųjų santykių mokykla – organizacijų socialinės atsakomybės prielaida

Žmogiškųjų santykių teorija asmens individualias ypatybes, charakterį iškelia aukščiau už jo fizinius gebėjimus. Ši teorija įrodinėja, kad techninės gamybos proceso savybės, kurių panaudojimą gamyboje nagrinėjo klasikinė teorija, yra ribotos. Tai reiškia, kad klasikinė teorija atsidūrė aklavietėje, nes išnaudojo visas gamybos apimties didinimo galimybes. Tačiau konkurencinė kova nuolat stiprėja ir tenka ieškoti naujų prekių bei paslaugų gamybos plėtros rezervų. Tos aplinkybės vertė atsigręžti į gamybos valdymo metodus ir būdus, greta techninių proceso savybių nagrinėti darbuotojų, valdančiųjų ir valdinių žmogiškąsias savybes. Žmogaus galimybės dėl jo kūrybingos prigimties yra neribotos. Pagrindinis būdas pasiekti naujų gamybos rodiklių – atskleisti žmogaus psichologines, dorovines ypatybes. Vidinių galių skatinimas duoda apčiuopiamus dividendus – skatina kūrybingą organizacijos veiklą, didina jos konkurencingumą rinkoje. Žmogiškųjų santykių doktrina apibrėžia gamybos socialinius veiksnius ir pateikia naujus būdus darbo našumui didinti:

- Darbuotojų švietimas;
- Grupinis sprendimų priėmimas;
- Darbo humanizavimas;
- Žmonių elgesio gamybos procese psichologinis motyvavimas;
- Grupinių ir tarpgrupinių santykių moralė;
- Grupinės patirties, arba taisyklių, pripažinimas;
- Neformaliosios organizacijos ir neformalus lyderiai.

*Pagrindinė teorijos idėja – visiškas kolektyvo interesų bendrumas.* Vadybininkai daugiausia dėmesio skiria klausimams, kaip stiprinti kiekvieno darbuotojo socialinę ir psichologinę padėtį kolektyve, rūpinasi jo savijauta, moraliniu klimatu gamybos procese. Fiziniai reikalavimai pagal reikšmę gamyboje paliekami nuošalėje. Pagrindinė gamybos varomoji jėga – suinteresuotas iniciatyvumas. Aktyvus darbuotojas, geranoriškai nusiteikęs įmonės atžvilgiu, per trumpą laikotarpį perpras naujas technologijas, kūrybingai vykdys pareigas. Taigi visų lygių vadovų funkcija – materialiai ir moraliai skatinti valdinių darbą.

Teorija pradėjo formuotis praėjusio šimtmečio pirmaisiais dešimtmečiais. Jai pradžią davė M. Folet (Mary Parker Follett, 1865–1933), nagrinėdama vadinamojo „veiklaus administravimo“ (*Dynamic Administration*) poveikį vadovų ir valdinių santykiams. Detalesnę ir išsamesnę žmogiškųjų santykių gamyboje teoriją pateikė amerikiečių mokslininkas E. Mėjas. Jis vadovavo psichologinius tyrimus gamyboje atliekančiai grupei, kuri siekė plėtoti klasikinę gamybos valdymo teoriją, tačiau sulaukė visiškai sau netikėtų rezultatų. Jie atskleidė, kad svarbiausias darbo našumo didinimo veiksnys yra dėmesys valdiniui kaip žmogui, jo darbo sąlygoms. Be to, atskleidė visiškai naują žmogiškųjų santykių sritį, kad šalia formalių žmonių grupių esti neformalios, turinčios įtakingus lyderius. Jų įtaka mažoms žmonių grupėms gali būti daug didesnė negu oficialių vadybininkų. F. Mėjo teorijos ašimi tapo ne žmogaus fizinės savybės, o jo prigimtinis išskirtinumas, jo natūralus poreikis jausti veiklos aplinkoje (organizacijoje) savo reikšmę. Taigi klasikinės ir žmogiškųjų santykių mokyklų valdymo formulės skiriasi:

<b>Stimulus – reakcija</b>	<b>F. Teilorio formulė</b>
<b>Stimulus – dirbančiojo prigimtis – reakcija</b>	<b>E. Mėjo formulė</b>

Teorija sudomino daugelio pasaulio valstybių verslo žmones, mokslininkus. Didelio pripažinimo pelnė Č. Bernardo moksliniai atradimai. Knygoje „Pareigūno funkcijos“ jis pagrindė motyvų svarbą siekiant veiklos efektyvumo. Č. Bernardas pateikė moralios organizacijos ir moralios tarnybinės elgsenos principus.

Šią teoriją puoselėjo D. Makgregoras, siekdamas pritaikyti mūsų laikotarpiui. Knygoje „Įmonės žmogiškoji pusė“ pateikia modernų vadybos apibrėžimą kaip teiginį – *vadyba yra žmonių santykių reguliavimo menas*. Jis gretina tradicinę, grįstą F. Teilorio ir jo šalininkų mokymu, ir žmogiškųjų santykių teorijas. Klasikinės teorijos nuostatoms D. Makgregoras suteikia kodą „X“, arba autoritarinė teorija. Žmogiškųjų santykių, arba demokratiško požiūrio į darbo santykius, teorijai – „Y“ demokratinė. Pastaroji teorija buvo didelis žingsnis darbo bei personalo humanizavimo link. Šią teoriją toliau plėtoja V. Ouči ir sukuria „Z“ teoriją, grindžiamą grupinės, komandinės veiklos principo plėtra. Tai lyg

japoniškos gerosios patirties pateikimas kitoms šalims. Šiai teorijai priklauso tokie metodai, kaip

- **tiksliai laiku** (*Just in Time*) koncepcija, kai atsisakoma detalių, atsargų sandėliavimo;
- **lanksčios gamybos** (*Lean Production*) koncepcija, orientuota gamybą taikyti prie konkrečių rinkos poreikių ir kt.

Teorija gavo pripažinimą įvairiose civilizuoto pasaulio šalyse. Ji sėkmingai taikoma Skandinavijos šalyse, pritaikyta JAV sąlygoms ir kitur. Neturėdami tikslo išsamiai nagrinėti teorijos geografinės sklaidos, pažymėsime, kad komandinė žmonių santykių teorija remiasi keturiomis pagrindinėmis vertybėmis:

- Individualia motyvacija;
- Darbo grupių, arba komandų, elgesiu;
- Vadovo lyderyste;
- Tarpgruopine sąveika.

Valdiniai darbo kolektyve nėra vienas nuo kito izoliuoti. Kolektyvas yra socialinis reiškiny, jame egzistuoja formalios ir neformalios grupės, veikia formalūs ir neformalūs lyderiai. Vadinasi, organizacijoje yra tam tikra socialinė įtampa, kurią sukelia kieno nors inicijuotas „spaudimas“. *Spaudimas* gali slėgti individą, gali trukdyti organizacijai, tačiau gali įgyti ir pozityvią kryptį. Pripažįstant spaudimo socialinę galią, jį reikia nukreipti tinkama linkme ir valdant konfliktus siekti naujų kokybės aukštumų, rezultatų.

Reikia žinoti, kad knygoje aptarta medžiaga yra tik nedidelė vadybos mokslo apžvalga<sup>42</sup>. Kai kurios organizacijos taiko kiekybinių metodų, arba matematinę, valdymo mokyklą. Literatūroje aprašomos vadybos teorijos, iškeliant tam tikrus teiginius, arba požiūrius, kaip situacinis, sisteminis, procesinis valdymas ir kt. Praktika ir mokslas, siekdami tobulinti organizacijos vadybą ir administravimą, nuolat ieško patikimų atspirties taškų.

Šiuolaikinės valdymo koncepcijos skirtos visuomenės harmonin-gai raidai, jos gerovei plėtoti. Mus domina, kokius pagrindus vadybos

<sup>42</sup> Vadybos teorijos plačiai apžvelgiamos knygose: Thom, N; Ritz, A. *Viešojo vadyba*. (Vertimas į lietuvių k. K. Masiulio). Vilnius LTU: 2004; Stoškus, S.; Beržinskienė, D. *Vadyba*. Kaunas: Technologija, 2005; Robbins, S. R. *Kaip vadovauti žmonėms* (Vertimas į lietuvių k. R. Tumėnaitės). Vilnius: Tyto alba, 2007 ir kt.

teorijos kloja šiuolaikinei organizacijų socialinei atsakomybei rasti, t. y. orientuoja palaikyti ir plėtoti harmoningą žmonių tarpusavio sąveiką bei žmogaus harmoniją su gamta. Naujas posūkis žmogiškųjų santykių plėtros link sutampa su organizacijų socialinės atsakomybės idėjų Vakaruose susiformavimu ir prasideda praėjusio šimtmečio aštuntajame dešimtmetyje. Jis remiasi E. Mėjo, D. Makgregoro ir jų šalininkų atskleistu žmogiškųjų santykių teoriniu pagrindu. Visos pastangos skirtos tam, kad vadybos priemonėmis būtų galima suderinti žmogaus (darbuotojo) poreikių tenkinimą su organizacijos tikslų įgyvendinimu, o pastarieji negalėtų prieštarauti darnios raidos principams.

XXI a. visuomenė pasitiko diegdama modernizuotą techniką, technologijas. Kompiuterinių technologijų galimybės pranoko žmonių lūkesčius, tačiau jos neišlaisvino žmogaus nuo atsakomybės ir socialinių iniciatyvų. Priešingai, gamybos ir paslaugų modernizacija tik sustiprino atsakomybę už visuotinai reikšmingų vertybių apsaugą, iškėlė sudėtingus reikalavimus ir organizacijoms, ir jų personalui. Technika, technologijos, organizacinė raida yra glaudžiai susijusi su darbo ir gamybos humanizavimu. E. Mėjo laikų principinis reikalavimas – rengti valdinius dirbti lengvesnėmis sąlygomis, mokant juos naudotis mokslo atradimais (derintis prie gamybos). Nūdienos bruožas – technologijų ir darbo, gamybos metodų modernizavimas reiškia jų derinimą prie žmogaus interesų. Žmogaus gerovės kūrimas siejamas su jo atsakomybe už natūralią aplinką, gamtą. Gamybos procese sureikšminama:

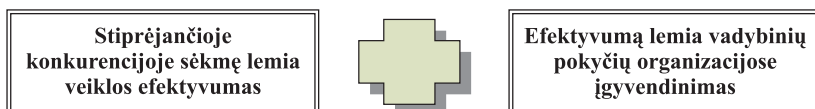
- technologijų humanizavimas,
- valdymo demokratizavimas,
- pastangų kooperavimas,
- interesų suderinimas.

Pripažįstama, kad humaniški ir iniciatyvūs darbuotojai suteikia gyvybės organizacijai, todėl ji tampa reikšminga socialinė veikėja. Pabrėžiama organizacijos harmonija viduje ir su veiklos aplinka, gamta. Naujausios XXI a. vadybos srovės skleidžia kompleksinį, integruotą požiūrį į organizacijos veiklos sėkmės priklausomybę nuo daugelio vidaus ir išorinės aplinkos elementų vadybos (žr. 7.2 skirsnį). Pasikeitusį požiūrį į organizacijos vadybą apibūdina, pavyzdžiui, Europos verslo modelis.

### 3.3. Organizacinių pokyčių vadybos teorinis pagrindas

Šiuolaikinis verslas patiria didelius iššūkius, todėl organizacinių pokyčių valdymas tampa vienu svarbiausių vadybos teorijų objektu. Šiuolaikinės vadybos uždavinys – ieškoti ir aktyviai taikyti naujas pokyčių valdymo formas bei metodus ekonominės veiklos srityje. Svarbiausias klausimas, su kuriuo susiduria verslo organizacijos ir užsienio šalyse, ir Lietuvoje, tai efektyvus pokyčių valdymas dinamiškos rinkos sąlygomis<sup>43</sup>. Lietuvos verslo subjektams, valstybės institucijoms integruojantis į Europos ekonomikos struktūrą itin svarbus gebėjimas laiku ir reikiamu būdu modernizuoti vadybą. Šiuo metu sėkmę lemiančiu veiksmu laikomas organizacijų lankstumas, gebėjimas keistis<sup>44</sup>.

#### 3 schema Sėkmės konkurencinėje kovoje prielaidos



Organizacinių pokyčių valdymo teorijos plėtra tampa svarbia ir mokslinių tyrimų sritimi, ir valdant praktikos pokyčius. Šiuolaikinė vadybos teorija ir praktika daugiausia dėmesio skiria organizacinių pokyčių įgyvendinimo modeliams, numatantiems konkrečių permainų organizacijoje įgyvendinimo veiksmus (žr. 3 schemą). Literatūroje dažniausiai aptariamos dvi skirtingos koncepcijos, siūlančios strategines permainas organizacijoje. Jos remiasi skirtingomis prielaidomis apie permainų tikslus bei priemones ir yra vadinamos *E* bei *O* pokyčių valdymo teorijomis<sup>45</sup>.

<sup>43</sup> < <http://baitas.lzuu.lt/~mazylis/julram/12/12.pdf> >.

<sup>44</sup> Laurinavičius, A. *Civil Service Law and Inovative Paradigm of Administration in Governmental Institutions*. Business, Management and Education. Volum 9, Number 1, 2011.

<sup>45</sup> Beer M., Nohria N. *Resolving the Tension between Theories E and O of Change // Breaking the Code of Change*. Boston: Harvard Business School Press. 2000.

*E* teorija vadovaujasi tradiciniu požiūriu, jog vienintelė etiška ir teisiška įmonių socialinė atsakomybė – pelno gavimas ir ekonominės vertės sukūrimas. Rinka geriausiai atskleidžia vadovybės sprendimų teisingumą. Teorija pabrėžia, kad vadovai, siekdami tikslų, nesusijusių su pelnu, griaua savo bendrovių gerovę. Pelno tikslas turi valdyti ir aukščiausiųjų, ir žemesnio rango vadovų mąstyseną, nes tai pagrindinis įsipareigojimas bendradarbiams, klientams ir visuomenei.



**E teorija** remiasi finansinių tikslų prioritetu ir skirta juos efektyviai įgyvendinti. Įmonė patiria nuolatinį akcininkų spaudimą gerinti ekonominius rodiklius. Minėta teorija sietina su formalia valdymo struktūra ir tradicinėmis valdymo, arba vadybos, sistemomis. Ji suteikia įgaliojimus vadovams taikyti griežtus valdymo metodus ir įgyvendinti permainas *nuo viršaus į apačią*. Ši teorija skatina aktyviai naudotis konsultantų paslaugomis ir diegti į praktiką iš anksto jų parengtas technologijas bei sprendimus. Darbuotojų motyvacija – tai finansinės paskatos.

**O teorija** organizaciją vertina kaip savaime besiplėtojančią sistemą, kurioje pokyčiai siejami su organizacine kultūra, darbuotojų tikslais ir jų motyvacijos įvairove. Mūsų studijoms aktuali būtent ši teorija. Taigi teorijos ašis – nuolat mokytis ir ugdyti darbuotojus, keisti organizacinę kultūrą ir įgyvendinti permainas *iš apačios į viršų*. Esminis skiriamasis teorijos bruožas – teigimas, kad pokyčiai organizacijoje vyksta nuolat, todėl jų negalima ilgam suplanuoti ir prognozuoti. Pagrindinė priežastis ta, kad organizacija yra veikiamą įvairių aplinkos veiksnių. Verslas, kaip ir kitos organizacijos, yra socialinis reiškinys. Ne itin pasitikima konsultantų paslaugomis (siūloma pasitelkti smulkias konsultavimo įmones arba savarankiškai tirti verslo aplinką). Vienas iš labai svarbių O teorijos skiriamųjų bruožų – darbuotojai nuolat įtraukiami į valdymo sprendimų priėmimo procesą. Taikomi įvairūs jų skatinimo deriniai.

Pokyčių valdymo O teorijos pagrindinės teorinės nuostatos ir praktinė patirtis susiklostė per pastaruosius du dešimtmečius. Ši teorija yra skirta verslo subjekto organizacinio pajėgumo plėtotei netradicinėmis priemonėmis – taikant valdymo inovacijas. *Pertvarkos tikslas* – sukurti valdymo sistemą, kurioje darbuotojai emociškai jaustųsi išipareigoję nuolat gerinti įmonės veiklos procesus. Taigi kitas teorijos skiriamasis bruožas – siekis ugdyti darbuotojų gebėjimus įsitraukti į darbo problemų atskleidimą ir jų sprendimą. Norint tai pasiekti, būtina iš pagrindų pakeisti bendrovės vadybės, profsąjungų ir darbuotojų bendradarbiavimo kultūrą ir elgseną,

O teorija akcentuoja įmonės komandos įtraukiamą į vertybių kūrimą. Ypatingas vaidmuo valdyme tenka dialogui su profsąjungomis. Darbuotojai yra įtraukiami į probleminių uždavinių nustatymo ir jų sprendimų paiešką. Bendradarbių įtraukimo tikslas – sukurti bendradarbiavimo, pasitikėjimo ir atsidavimo atmosferą organizacijoje tikint, kad bendromis pastangomis sprendžiamos problemos suteikia ūkinei veiklai gyvybingumo, o įmonei – ilgalaikiškumo.

parengti naują viziją ir vertybines orientacijas, numatančias darbuotojų dalyvavimą, tobulinant įmonės veiklą, sąžiningą elgesį su jais. Ne mažiau svarbi ir verslo organizacijos aplinka: vadovybės atvirumas ir teisingumas jai, parama artimoje aplinkoje esančiai visuomenei, bendravimas su visuomeninėmis organizacijomis, taip pat partnerystė su valstybės institucijomis, sukurtomis spręsti organizacijai aktualius klausimus.

O teorijos šalininkai įmonės permainų valdymą, paremtą vien tikta ekonominės vertės kėlimo tikslu, nepaisant paties tikslo teisingumo, laiko klaidingu. Remiantis sistemų teorijos principais teigtina, kad verslo organizacijos yra netiesinės dinaminės sistemos, todėl imantis tiesioginių linijinių veiksmų, gali kilti nenumatytų veiklos pasekmių. Ekonominius tikslus iškelus į vyraujančias pozicijas, vadovybė iš tiesų laikinai gali užkirsti kelią krizinių situacijų formavimuisi, tačiau, siekiant stabilų efektyvios veiklos rezultatų, būtina išmokyti sukurti optimalų organizacinių gebėjimų potencialą<sup>46</sup>. Taigi O teorijos šalininkai perdėm nesusiekinėja akcininkų pelno kaupimo priemonių. Šios teorijos šalininkai įtikinėja, kad nuolat besimokanti, į pokyčius reaguojanti organizacija yra geriausias būdas ilgalaikiams akcininkų interesams patenkinti.

Kitas socialiai reikšmingas aspektas – pagal O teoriją numatoma vengti radikalių restruktūrizacijų ir masinių darbuotojų atleidimų. Vadovai gali sudaryti būtinas sąlygas eksperimentuoti įgyvendinant lokalius pokyčius padalinių lygmeniu, kai remiamos inovacijos ir visi darbuotojai įtraukiami į naujovių sklaidą. Manoma, kad toks staigiai atsirandantis, iš apačios kylantis procesas sukurs daugiau tęstinės vertės pokyčių negu centralizuotai suplanuotas kaitos procesas. E tipo permainų valdyme atvirkščiai – modernizacijos žingsniai visada siejami su didelėmis restruktūrizacijomis, darbo vietų mažinimu.

Pažymėtinas O teorijos netradicinis požiūris į konsultantus, esą jie neatneša pertvarkos padarinių. Reikia, kad visi atitinkamos įmonės nariai kaip bendruomenė nuolat dalyvautų padėties analizės, taip pat situacijų modeliavimo ir permainų numatymo procesuose. Tai veiksmingas būdas reikalingiems gebėjimams ugdyti ir darbuotojų atsivavimui organizacijai, naujai besiklostančių veiklos sąlygų suvokimui didinti.

<sup>46</sup> Senge, P. The Puzzles and Paradoxes of How Living Companies Create Wealth. *Breaking the Code of Change*. Boston: Harvard Business School Press, 2000.

Užbėgdami į priekį, pažymėsime, kad *O* teorija grįstos organizacijų permainų strategijos yra mažiau populiarios negu *E* teorijos. Problema ta, kad abi pokyčių valdymo teorijos turi gana daug svarių argumentų dėl jų pranašumų taikant praktikoje. Tokie argumentai yra vienodai įtikinantys, tačiau žinotina, kad *E* ir *O* teorijos į permainas veda visiškai skirtingais keliais. Gerosios praktinės patirties apžvalgos dėl šių dviejų teorijų metodologijos taikymo rekomenduoja griežtai laikytis jų įgyvendinimo eiliškumo:

**pirmiau įdiegiama *E* teorija, vėliau – *O*.**

Tai reiškia, kad *O* teorijai reikia didelių laiko sąnaudų, patirties, organizacijos kolektyvo sutelktumo ir kitų būtinų savybių, todėl ji negali būti taikoma pirma *E* teorijos. Apibendrinant reikia atkreipti dėmesį į tai, kad abi teorijos turi savo loginį pagrindą ir specifinius permainų tikslus, kuriuos vadovai stengiasi pasiekti. Pokyčių valdymo *O* teorija yra grįsta *lanksčiais* permainų įgyvendinimo metodais ir grynų pavidalu mažiau paplitusi negu *E* teorija, besiremianti *kietais* valdymo metodais. Bendrovės, taikančios *O* teoriją, skiriamasis bruožas – jos yra sukūrusios stiprų kolektyvą, bendrai veiklai siejantį psichologinį klimatą.

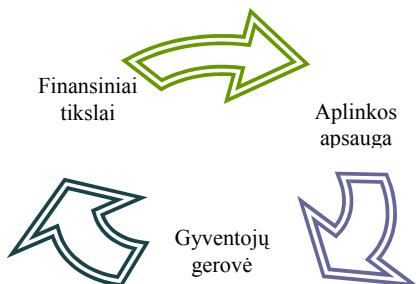
### **3.4. Verslo socialinės atsakomybės esmė ir plėtros perspektyvos**

*O* teorijos nuostatų diegimas reiškia iš esmės pasikeitusį verslo poveikio aplinkai ir visuomenei supratimą, t. y. pateikia naują požiūrį į tai, kokia turėtų būti XXI amžiaus verslo formulė (žr. 4 schemą).

Stiprėjant pasaulinio ūkio raidos tendencijoms, vis labiau aktualu užtikrinti, kad įmonės, be savo finansinių tikslų, prisiimtų atsakomybę už natūralios aplinkos pusiausvyros išsaugojimą – spręstų ekologines problemas, užbėgtų už akių neūkiškam gamtos išteklių naudojimui. Visuomenės gerovė, žmogaus interesai turi būti verslo raidos ašis. Verslo vaidmuo suvokiamas kaip poreikių tenkinimas apdairiai naudojant gamtos išteklius ir nedidinant aplinkos taršos. Pagrindinis pokyčių valdymo teorinis klausimas, kaip formuoti humaniškesnę, atsižvelgiantį į platesnius nei trumpalaikis finansinis pelnas interesus, verslą? Formulės esmė ta, kad *aplinka ir verslas yra glaudžiai susiję, o verslo ilgalaikė sėk-*

*mė priklauso nuo to, kaip įmonės sugeba darniai integruotis į aplinką ir jausti visuomenės poreikius (žr. 4 schemą).*

**4 schema.** XXI amžiaus verslo formulė



Uždavinys užtikrinti ilgalaikę ir darnią ūkio bei visuomenės plėtrą yra įgyvendinamas sutelkiant trišales pajėgas:

**vyriausybės + pilietinės visuomenės darinių + verslo atstovų**

Visuomenėje bendrai sprendžiamus gerovės klausimus, taikant organizacijų pokyčių valdymo teoriją, apibūdina šios sąvokos:

- etiškas verslas (ypač aktyviai diskutuojama nuo XX a. 7-ojo dešimtmečio);
- socialiai atsakinga organizacija;
- korporatyvi (jungtinė) socialinė atsakomybė.

Studijų dalykas apima įvairius korporatyvios atsakomybės versle aspektus, tačiau bene svarbiausia sritis – natūralios gamtos išsaugojimas. Vienas iš pagrindinių studijų dalykų – gamybos ir vartojimo atliekos. *Gamybos sritį* sudaro apdirbimo ir perdirbimo pramonės įmonės. Pramonės įmonės, gamindamos produkciją, be pagrindinių medžiagų, naudoja įvairias pagalbines medžiagas, padedančias vykdyti gamybą. Susidėvėjusios, netekusios savo funkcinės paskirties pagalbinės medžiagos kaupiamos kaip atliekos ir liekanos. Jos papildoma vartojamųjų atliekų kiekį. *Vartojimas* apima komunalinę ir pramoninio panaudojimo sritis. Joms priklauso, pavyzdžiui, panaudoti tepalai, aušinamieji skysčiai ir emulsijos, netinkami naudoti akumuliatoriai, susidėvėję spec. drabužiai, avalynė ir daugybė kitų materialių objektų. Be pramonės įmonių,

potencialūs atliekų susidarymo šaltiniai yra statybos įmonės, žemės ūkio subjektai<sup>47</sup>.

Taigi visose ūkio šakose susidaro specifinių atliekų. Jų visiškai išvengti beveik neįmanoma, nors to siekiama įvairiais būdais. Kita problema – į atmosferą nuolat išmetami teršalai. Apskritai netikslingas gamtos išteklių naudojimas tapo globalia aktualija. Pavyzdžiui, Lietuvos Respublikos aplinkos ministerijos duomenimis<sup>48</sup>, padėtis nuo 1995 m. nuolat gerėja. Vis vien tai nedžiugina, nes medžiagos yra mirtinai kenksmingos ir augalijai, ir gyvūnijai, ir žmogui. Todėl kasmet skiriama vis daugiau dėmesio šių problemų tyrimams, ieškoma veiksmingų sprendimo būdų. Be to, visuomenė vis labiau suvokia, kad, kuriant žmonių gerovę, pagrindinis veikėjas yra ne valstybės institucijos, o verslas. Kita vertus, neatsakingas verslas gali tapti visuomenei pavojinga, natūralią gamtą griaušančia jėga. Organizacijų socialinės atsakomybės tema laikytina XXI a. mokslo ir praktikos aktualija. Pasaulio bankas 2005 metais atliko tyrimą „Ką verslas mano apie įmonių socialinę atsakomybę? I dalis: požiūris ir praktika Estijoje, Latvijoje ir Lietuvoje“<sup>49</sup>. Apklausta 300 Estijos, Latvijos ir Lietuvos įmonių. Lietuvos tyrime dalyvavo apie 80 įvairaus dydžio įmonių. Tyrimu siekta nustatyti, kaip privatus sektorius suvokia socialinę atsakomybę ir kaip tai atsispindi praktikoje.

2006–2007 metais Lietuvos įmonės UAB Ekonominės konsultacijos ir tyrimai (EKT)<sup>50</sup> kartu su Lietuvos pramonės prekybos ir amatų rūmų asociacija įgyvendino Europos Komisijos inicijuotą projektą „Bendros socialinės atsakomybės tendencijos tarp mažų ir vidutinių įmonių“. Tikslas – nustatyti ĮSA idėjų paplitimą Lietuvos mažose ir vidutinėse įmonėse, o kartu paskatinti jas prisijungti prie socialiai atsakingo verslo iniciatyvų. Tuo pačiu metu tyrimas buvo atliekamas ir Estijoje, ir Latvijoje. Trijose Baltijos šalyse apklausta 1500 įmonių. Įdomu, kad apie 80 proc. apklausoje dalyvaujančių įmonių suvokia, jog jų vaidmuo visuomenėje yra labai didelis, tačiau tik kas antra įmonė buvo

<sup>47</sup> Apie atliekas skaityti: Minalga, R. *Atliekų šalinimo logistika*. Vilnius: Justitia. 2010, p. 25–35.

<sup>48</sup> Įmonių socialinė atsakomybė. *Aktualūs socialinės politikos klausimai*. 2006 / 7, p. 9.

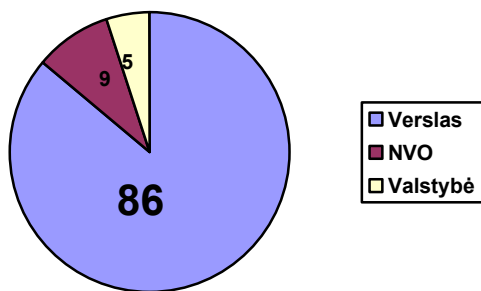
<sup>49</sup> *What does Business Think about Corporate Social Responsibility? Part I: Attitudes and Practices in Estonia, Latvia and Lithuania*. World Bank. 2005.

<sup>50</sup> *ĮSA tendencijos tarp mažų ir vidutinių įmonių*. ETK grupės ataskaitos. 2007.

girdėjusi, kas yra ĮSA, ir mažiau negu kas trečia įmonė galėjo nurodyti, kaip dalyvauja ĮSA inicijuojamose veiklose. Kita vertus, Pasaulio banko tyrimo duomenimis, daugiau negu pusė apklaustųjų (55 proc.) nurodė, kad per paskutiniuosius trejus metus dalyvavo vykdant socialinius projektus. Kyla klausimas, ar tai galima vertinti kaip organizacijų vadybos lūžį – posūkį O teorijos įgyvendinimo link?

Praėjusio šimtmečio 7-ajame dešimtmetyje įvykęs posūkis valstybės filosofijoje atsispindi ekonominėje, socialinėje politikoje. Praktiniame visuomenės gyvenime tai reiškia, kad įvyko atsakomybės persikirstymas. Pagrindinis modernios demokratinės visuomenės reikalavimas – visuotinio sutelktumo principu formuoti stiprias gerovės kūrimo pajėgas. Šio klausimo sprendimas – tai sudėtinga užduotis, iššūkis XXI amžiaus vyriausybėms, pilietinei visuomenei bei verslo atstovams. 2005 ir 2006–2007 metų tyrimai atskleidė įmonių poreikius ir viltis, siejamas su ĮSA. Vienas iš uždavinių – kuo tikslingiau panaudoti atliekas, diegti įvairius jų šalinimo procesus, kaip perdirbimą į antrines žaliavas, deginimą, siekiant gauti energijos, pirolizę, kompostavimą ir kt. (plačiau žr. 5 skirį). Papildomus socialinius įsipareigojimus arba įpareigojimus verslas suvokia skirtingai, tačiau apskritai klausimo sprendimą menkai sieja su NVO arba valstybės institucijomis (žr. 1 diagramą).

**1 diagrama.** Segmentų, suinteresuotų didinti socialinę atsakomybę, iniciatyvų lyginamoji dalis



Tai reiškia, kad šios pagrindinės socialinės jėgos, arba segmentai, neturi partnerystės ar kitokios tarpusavio sąveikos tradicijų. Padėtį

stipriai veikia šalies ekonominė būklė. Pavyzdžiui, atliekoms perdirbti reikia didelių investicijų, todėl ekonomiškai silpnos šalys siekia jas eksportuoti į gretimas šalis, turinčias tam reikalingą įrangą, technologijas. Tačiau ir šis būdas neapsieina be transportavimo, krovos darbų ir kitų sąnaudų, todėl iškyla didelė grėsmė, kad atliekos „slepamos“ nuo pašalinių akių, t. y. susiduriame su neatsakingu verslo organizavimu (tai išsamiau nagrinėjama kituose knygos skirsniuose). Remiantis apibendrintais Pasaulio banko tyrimų duomenimis, ĮSA plėtrą ypač skatintų:

- ✓ *finansinės priemonės*: mokesčių lengvatos – nurodo 78 proc. respondentų;
- ✓ *didesni įgaliojimai vietinės valdžios įstaigoms*: pavyzdžiui, atleisti verslą nuo mokesčių – 39 proc.;
- ✓ *nefinansinės priemonės*: darbo įstatymų pataisos, siekiant sudaryti palankias prielaidas ĮSA praktikos plėtrai, – 29 proc.

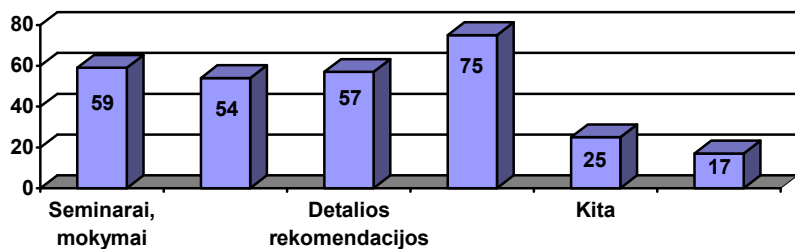
Be to, kas penkta apklausta įmonė reikšmingu valstybės indėliu laiko tokio pobūdžio įmonių viešą pripažinimą, kai jos pristatomos visuomenei kaip patikimos ir svarbios bendruomenei dėl priimtų didesnių socialinės atsakomybės įsipareigojimų. Dalis respondentų mano, kad organizacijos darytųsi atsakingesnės, jeigu į metines veiklos ataskaitas, pristatymus būtų reikalaujama įtraukti socialinius ir aplinkosaugos rodiklius (atitinkamai 20 ir 16 proc.). Pažymėtina, kad, Pasaulio banko tyrimo duomenimis, vos 5 proc. Lietuvos apklausoje dalyvaujančių įmonių ĮSA skatinimą sieja su valdžios veiksmis, įstaigų ir pareigūnų tiesiogine parama (žr. 1 diagramą).

Verslas gana skeptiškai vertina visuomeninių, arba nevyriausybinų, organizacijų (NVO) vaidmenį vystant ĮSA (žr. 1 diagramą). Verslininkų bendruomenėje vyrauja nuomonė, kad NVO yra tendencingos, turi polinkį verslo įmonėms kelti nepagrįstus arba nepakankamai pamatuotus reikalavimus, visiškai nesigilindamos į gyvenimišką tikrovę, todėl mažiau negu kas dešimtas respondentas (9 proc.) manė, kad dialogas su NVO yra įmanomas ir pagerintų ĮSA praktikos taikymo aplinką.

EKT grupės tyrimų duomenys leidžia detaliau nagrinėti organizacijų poreikius diegti ĮSA iniciatyvas. Respondentų teirautasi, ar apskritai

juos domina veiklos vadybos modernizacija. Jeigu taip – tai kokia aplinka arba parama jiems reikalinga.

**2 diagrama.** Įmonėms reikalinga parama.



Šaltinis: ĮSA tendencijos tarp mažų ir vidutinių įmonių. EKT grupės ataskaita.

Tyrimo duomenys patvirtina gerą nusiteikimą (83 proc.) dalyvauti ĮSA iniciatyvose. Vidutiniškai daugiau negu kas antra įmonė įvardijo seminarų, mokymų poreikį (žr. 2 diagramą). Ne mažiau svarbūs ir tokie dalykai, kaip įmonių praktinės veiklos tyrimai ir tuo pagrindu parengti gerosios patirties aprašymai, arba konceptai. Tyrimas patvirtino ir tai, kad labai reikalingos metodinės rekomendacijos, Padedančios diegti naująją – O teorijos siūlomą, organizacijų pokyčių vadybą. Be to, atskirų tyrimų reikalauja pageidavimas gauti informacijos apie ĮSA diegimo naudą. Naudos samprata yra struktūriška, todėl ir šiame leidinyje nemažai dėmesio skirsime tokiems klausimams aptarti. Ne mažiau aktualus mokslinės analizės objektas – įmonės, kurios apskritai nesidomi ĮSA iniciatyvų diegimu. Priežastys gali būti ir objektyvios, ir subjektyvios. Jų atskleidimu turėtų būti suinteresuotas ir verslas, ir NVO, ir valstybė. Šias pajėgas galėtų vienyti mokslinio, ekspertinio padėties vertinimo projektai. Labai svarbu, kad šias problemas gvildentų magistrantūros studijų studentai, šia tematika rengtų magistro baigiamuosius darbus.

### 3.5. Lyderystė – nauja vadybos priemonė

Žodis „lyderystė“ savo kilme yra daugiaprasmiškas žodis, kuris iš anglų kalbos verčiamas kaip daiktavardis (angl. *a lead*) ir veiksmazo-



dis (angl. *to lead*). Daiktavardis verčiamas: 1) vadovavimas, iniciatyva; 2) pavyzdys; 3) pirmavimas, pirmoji vieta (varžybose). Veiksmažodžio reikšmės: 1) vesti; 2) vadovauti; 3) paskatinti, priversti; 4) būti arba eiti pirmam, priešakyje.

Įdomi yra lyderystės kaip veiksmažodžio „vesti“ konotacija, kuri lietuviškai dar reiškia ir santuokos metu vyro atliekamą vaidmenį. Lietuviškojo „vesti“ daugiareikšmiškumas dar labiau supainioja lyderystės sąvoką. Žinoma, vesti (angl. *to lead*) gali ir moteris. Dar vienas įdomesnis lingvistinis pastebėjimas, jog lyderis yra ne tik žmogus, o ir, pavyzdžiui, laivas, plaukiantis kitų laivų virtinės priešakyje. Jūreiviškame disкурse lyderystės turinys aiškinamas posakiais:

**Kad galėtum vesti, pirmiau turi išmokti sekti; nėra pasekėjų – nėra lyderio<sup>51</sup>.**

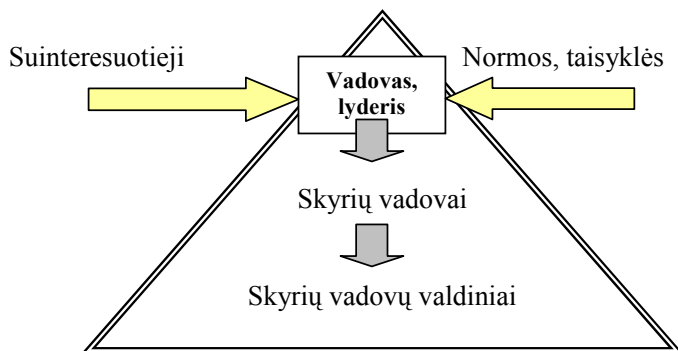
Taigi posakis „lyderis išplaukė pasižvalgyti į platesnius vandenis“ gali būti suprastas dvejopai. Įvykus informacijos technologijų revoliucijai, vykstant spartiems žinių pasikeitimo procesams, didėjant globalių procesų tempams, – lyderystė peraugo į kitokį būvį:

**šalims, korporacijoms ir individams žinios (žinojimas) yra naujas mūšio laukas<sup>52</sup>**

Anot Nordstromo (Nordström), Riderstraliao (Ridderstråle), žinių lyderystė gerokai skiriasi nuo senosios, tradicinės lyderystės. Tradicinis organizacijos administravimas svarbiausia vertybe laikė kompetentingumą, administravimo praktinę patirtį, t. y. vadovas turėtų atitikti standartizuotus transakcinės veiklos, įgaliojimų reikalavimus, todėl jo veiklos motyvacijai didžiausią poveikį darytų normos, taisyklės, kurių negalima nepaisyti, ir suinteresuotųjų tiesioginis spaudimas (žr. 11. pav. veikslą).

<sup>51</sup> To lead, you must first be able to follow; for without followers, there can be no leader.

<sup>52</sup> Nordsrtom, K.; Ridderstrale J. Karaokiškas kapitalizmas: valdymą – žmonijai! Vilnius: D. Radkevičiaus PĮ „Grupė“ 2004.



11 pav. Tradicinis vertikalus organizacijos administravimo modelis

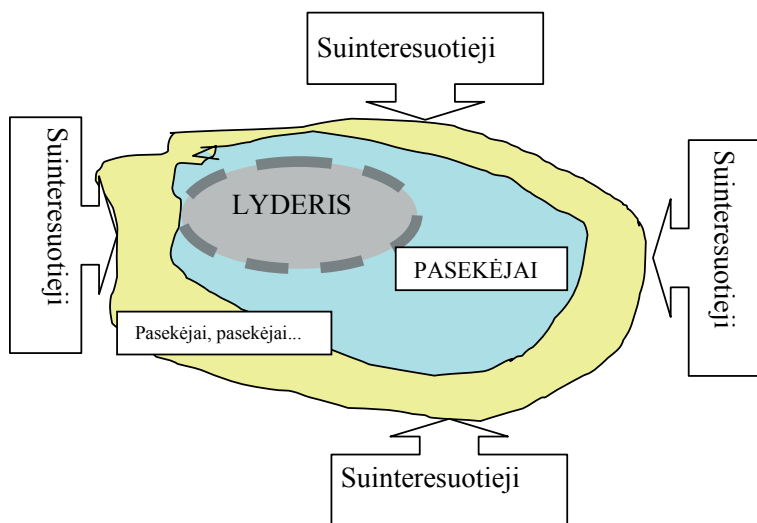
Šiuolaikinių organizacijų netenkina tradiciniai administravimo metodai, pragmatiška, tam tikrus kompetencijos reikalavimus atitinkanti vadovo veikla. Vadovas suprantamas kaip charizmatinė asmenybė, gebanti organizuoti darbą nuolat kintančioje aplinkoje, veikti pagal strateginius tikslus. Pavyzdžiui, mokslininkas K. L. Kuperis (C. L. Cooper) lyderiui priskiria net „stebukladario“, gebančio pateikti visiškai originalius sprendimus, individualios sąmonės intelektualinius produktus, savybes<sup>53</sup>. Taigi charizmatiniams lyderiams, nebijantiems veikti transformacinėje aplinkoje ir žvelgti į ateitį, turėti savo ypatingą viziją, priskiriamos ypatingos galios. Šiuolaikinei lyderystei keliama dideli reikalavimai. Vadyba yra ne perteklinė, orientuota į atskirus segmentus, o kompleksinė ir integruota. Valdomi ne tik lokalūs, bet ir globalūs procesai, o žmoniškieji ištekliai ir kompetencijos – tai kertinis akmuo žinojimu grįstoje organizacijoje.

Multikultūrinės komandos ir globalūs tinklai ieško ypatingų lyderių. Lyderis vadovauja daugeliui partnerių ir bendradarbių, veikiančių įvairiuose tinkluose. Tai veikiau ne *Unilever* bendrovė, o *Jungtinės Unilever kompanijos*. Kai kurie autoriai gana vaizdžiai ir su kandžia ironija aprašo naujai susiklostančius santykius.

<sup>53</sup> Cooper, C. L. *Leadership and management in the 21st century: business challenges of the future*. Oxford: Oxford University Press, 2005.

Įkvėpimą reikia teikti plačiai šeimai, plačiam tinklui, ir ne tik bet koki, o patį geriausią. To negana: visi tie individai ar firmos kiekvieną dieną, kiekvieną minutę turi įvairių alternatyvų. Su žmonėmis reikia elgtis kaip su kokiomis įžymybėmis. Jie kaip Holivudo žvaigždės, kaip sporto žvaigždės, kaip aikštingos primadonos. Jei jiems neįtiksite, jums gresia pražūtis. Jei neteksite vieno, paskui jį išeis visi. Žvaigždės pritraukia žvaigždes, nevykėliai traukia nevykėlius (Nordström, Ridderstråle: 2004, 196–197).

Šiuolaikinis lyderis nevadovauja „iš viršaus“, o yra prisitaikantis prie pasekėjų, bendradarbiaujantis su jais, užmezgantis partneriškus santykius. Visas organizacijos vadybos procesas vyksta vienu lygiu (vertikali vadyba) (žr. 12 paveikslą). Kita vertus, lyderis privalo išlikti geriausias, kad pritrauktų geriausius. Dažnai organizacijos vadyba pateikiama piešiant amebą arba sudėtingą ląstelę su tvirtu branduoliu. Organizacijos tvarumą lemia susiklostę santykiai, emocinis, ir be abejonių, materialinis ryšys. Visi organizacijos nariai, arba darbuotojai, gyvena stipriu firmos ženklu, už kurį labiausiai atsakingi vadovai lyderiai. Išorinių poveikių dėl modernios vadybos nesumažėja, tačiau jie susiduria su visa organizacija, o ne vien tik su vadovu.

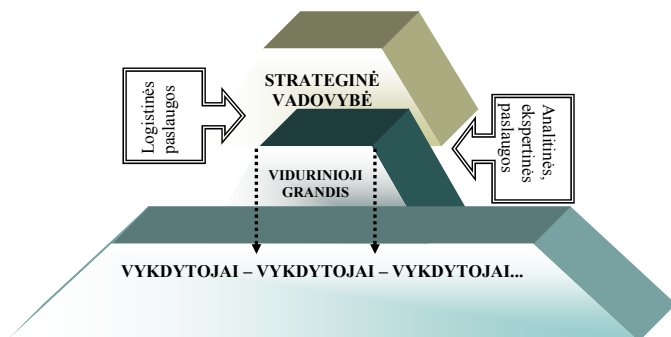


12 pav. Modernus vieno lygio (horizontalus) organizacijos vadybos modelis

Pažymėtina, kad pastaraisiais dešimtmečiais gvildenamas vadina-  
masis Henrio Mintzbergo „erdvinis“ vadybos modelis, kuris laikytinas  
bandymu pateikti modernios verslo organizacijos arba plataus organi-  
zacijų tinklo struktūros koncepciją. Esminis jo pranašumas, kad ban-  
doma kūrybingai suderinti vertikalaus ir horizontalaus modelių priva-  
lumus (žr. 13 pav.). Autorius siūlo nagrinėti verslo organizaciją dviem  
aspektais:

1. Įmonės struktūrinės dalis, arba segmentus;
  - 1) Strateginė viršūnė (aukščiausi vadovai ir pavaduotojai);
  - 2) Vidurinė grandis (samdomi vadybininkai);
  - 3) Vykdytojai (gaminantys produktus – prekes, paslaugas). Šie trys segmentai susiję tiesioginiais (linijiniais) hierarchiniais ryšiais;
  - 4) Logistinės tarnybos, teikiančios įvairias vidaus paslaugas (valgyklos, juridiniai patarėjai, ryšių su visuomene, reklamos ir kt. organizacijos dariniai);
  - 5) Analitikų struktūros, atliekančios stebėseną, praktikos moks-  
linę analizę, formuojančios strateginius tikslus ir uždavinius.  
Pastarieji du padaliniai – tai papildomos tarnybos, esančios  
šalia hierarchiškai valdomos organizacijos struktūros. Jos  
sudaro koaliciją (užmezga sutartinius santykius) su pagrin-  
dine organizacijos struktūra;
2. Įmonės segmentų koordinavimo būdus – organizacijos kultūrą.

Vadybos ir administravimo kultūra pasižymi įvairiapusiškumu, nes  
derinami skirtingos tradicijos, interesai, t. y. siekiama užtikrinti visų  
padalinių veiklos darną įgyvendinant organizacijos misiją, suformuoti  
bendrą visos organizacijos vizijos suvokimą. Kartais čia vartojama ideo-  
logijos sąvoka, nes kultūra, modernios vadybos technologijos skirtos  
telkti jėgas praktinėje veikloje įgyvendinant organizacijos filosofiją. Tai  
gali būti ĮSA iniciatyvų formulavimas ir įgyvendinimas.



13 pav. Erdvinė organizacijos struktūra (*klasteris*<sup>54</sup>)  
pagal H. Mintzbergo koncepciją

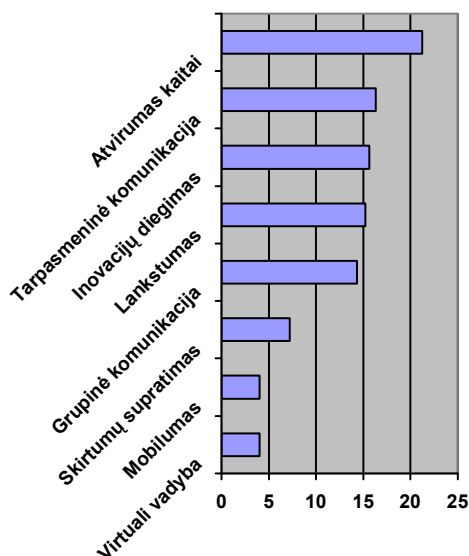
Erdvinis modelis labiausiai taikytinas, kai įmonė yra vidutinė arba stambi, taip pat kuriant organizacijų tinklus, klasterius. Valdymo kultūra remiasi sudėtingais komunikavimo procesais, jungia į vieną sistemą (klasterį) suinteresuotas, tarpusavyje sąveikaujančias įmones (žr. 13 pav.). Pavyzdžiui, atsižvelgiant į nonotechnologijų, biotechnologijų diegimo specifiką, aktualu sukurti valdymo modelį, kuris nustatytų gerus santykius su ekspertinėmis įmonėmis, laboratorijomis bei įvairiomis logistikos įmonėmis. Tai sudėtinga teorija, kurios išsamiai nenagrinėjame, bet siekiame atkreipti skaitytojo dėmesį į vadybos modernizavimo tendencijas<sup>55</sup>.

Taigi šiuolaikinis kintantis pasaulis reikalauja komunikacinių sugebėjimų bendrauti su visais suinteresuotaisiais: tarp organizacijų ir su įvairaus rango bendradarbiais, partneriais, taip pat su visuomene. Šios lyderio savybės turi valdyti organizaciją taip, kad visi darbuotojai daugiau ar mažiau jaustų savo atstovavimą bendriems organizacijos interesams. Verslo organizacijos aplinka – sudėtingas, atsinaujinantis žmonių, bendraujančių tarpusavyje tinklas. Todėl lyderis turėtų sugebėti skirti dėmesio ne tik savo reikalams (teisiškai apibrėžtai kompetencijai), bet ir suprasti, kas svarbu visiems darbuotojams ir verslo aplinkai – suinteresuotiesiems. Lyderystės problemas nagrinėja ne vienas autorius, tačiau dauguma remiasi gana panašia tyrimo metodologija (žr. 3 diagramą).

<sup>54</sup> Geografiškai artimų, tarpusavyje susijusių ir sutartinai veikiančių įmonių grupė.

<sup>55</sup> Apie vadybos modelį skaityti: Stoškus, S.; Beržinskienė, D. *Vadyba*. Kaunas: Technologija, 2005, p. 151–160.

**3 diagrama.** Svarbiausios lyderystės charakteristikos, kurios padeda įvykdyti organizacijos socialiai atsakingos veiklos strategiją (proc. N=1573)



Tai įtikinamai atskleidžia, kad lyderystės savybės yra pasikeitusios. Tradicinis lyderis – stiprus kontrolės subjektas, siekiantis įgyvendinti aiškius tikslus ir uždavinius. Nurodymai yra pateikiami darbuotojams iš hierarchinės struktūros viršūnės žemesnėms pakopoms ir laikomasi plano, nustatytos tvarkos, taisyklių (žr. 11 pav.). Tradicinis lyderis – mąstytojas (jis tik galvodavo, o kiti vykdė). Šiuolaikinis lyderis – tai veikėjas, kuris pats vykdo idėjas, dirba, įsiklauso į pasekėjų nuomones, prisitaiko prie pokyčių (žr. 12 pav.). Profesorius Peteris Drukeris (Peter Ferdinand Drucker) teigus, savo darbuose teigdamas, kad vadyba yra socialinė funkcija, kuriai svarbiausia – žmonės, o ne daiktai ar procedūros. Organizacijos lyderis visų pirma turi būti žmoniškųjų išteklių vadybininkas. P. Drukeris pagrindiniais žinių ekonomikos ištekliais įvardija:

- žmogaus protą – išmintį,
- kūrybingumą,
- individualią nuojautą – įžvalgumą.

Lyderiai šiandien jautresni įvairiems organizacijos darbuotojams, o ne tik tiems, kurie turi aukštesnę kvalifikaciją. Jie bendrauja su visais ir supran-

ta kiekvieno poreikius. Vienas iš prasmingiausių lyderio veiksmų – tartis su kiekvienu, o ne vien tik su išrinktaisiais. Tikrasis lyderis rodo elgesio modelį kiekvienam, o net tik tam tikrai socialinei, etninei, kultūrinei ar kitai išskirtinei grupei. Jis bus pripažintas lyderiu, nes rodo pavyzdį nepaisydamas žmonių skirtumų ir suvokia visiems bendras vertybes bei idealus. Lyderis privalo matyti organizaciją ne tokią, kokia ji yra, o kokia turėtų būti. Toks matymas yra būdingas pirmaujančių organizacijų lyderiams. Apskritai kyla klausimas: kaip lyderis galėtų paskui save vesti organizaciją arba visuomenę, būdamas piramidės viršūnėje (žr. 11 pav.)? Šiuo atveju lyderis yra kompetentingas tik duoti nurodymus ir tikėtis, kad valdiniai vykdys tai, ką jis liepia. Vadinas, horizontalioji vadyba iš pagrindų keičia valdymo stilių: remiasi ne vien tik strategiskai mąstančiu vadovu lyderiu, bet iš esmės keičiasi visa organizacijos struktūra, pavaldumo santykių turinys. Šiuolaikinis lyderis privalo „nuo iki“ žinoti apie darbuotojų gyvenimus, suprasti jų nuotaikas, realius poreikius, tikslus, mintis, sąžiningumą, mokėti pelnyti jų pasitikėjimą per draugiškus santykius ir įgyvendinant jų lūkesčius. Suprantama, kad vienam asmeniui visa tai įgyvendinti būtų sudėtinga, todėl lyderystė yra neatsiejama nuo komandos formavimo.

Strateginė lyderystė turi didelį kūrybinį potencialą. Kad būtų galima vystyti inovacijoms tvarius socialinius santykius, reikalingi kūrybingai mąstantys darbuotojai, o jų veiklai būtina palanki idėjoms skleistis aplinka. Kūrybinis potencialas – vertingas aktyvas, tačiau taip pat labai kintantis dalykas. Literatūroje pabrėžiama, kad organizacija, galinti prisitaikyti prie tokių pokyčių ir sugebanti išnaudoti kūrybinį potencialą, turi geras perspektyvas.

### 3.6. Darnios socialinės raidos prielaidos

Kituose knygos skyriuose aptarėme, kad socialinių procesų varomosios jėgos glūdi žmogaus prigimtyje, jo gebėjime plėtoti vidines galias. Paulas Lewis rašė: mano galva – kapitalistė; širdis – socialistė; siela – anarchistė. Mąstytojo žodžiai yra gana taiklūs, tačiau norisi juos papildyti sąvoka *natura*<sup>56</sup>, reiškiančia žmogaus priklausymą gamtai. Apibrėžus žmogiškąją prigimtį, kaip savaime diktuojančią socialinės sąveikos priežastis, idealiu atveju socialinė raida turėtų išsaugoti harmoniją subjekto viduje ir

<sup>56</sup> Lotiniškai *natura* – gamta.

su jį supančia išore. Skirtingi interesai galėtų funkcionuoti unisonu – papildyti vienas kitą neužgoždami, nesiekdami tarpusavyje vyrauti.

Naujas požiūris į socialinius santykius siūlo organizacijas vertinti ne kaip mechanines mašinas, o kaip gyvus organizmus, kuriems gyvybingumo suteikia čia dirbantys žmonės. Būtent veikloje išryškėja žmogiškosios prigimties diktuojami interesai, poreikiai, kurie ir lemia pasikeitusius reikalavimus valdymui, vadybai. Tradicinis verslo vaidmuo – siekti pelno. Taip pat sutariama, kad didžiąją dalį pelno verslas gauna pasinaudodamas palankia aplinka, įvairių suinteresuotų šalių, kaip akcininkų, darbuotojų, vietinės bendruomenės, kapitalu (žmogiškuoju, finansiniu ir kt.). Ne mažiau svarbus vaidmuo tenka žaliavoms, arba natūraliems ištekliams. Taigi verslo sėkmė yra glaudžiai susijusi su išorine aplinka ir tai reikalauja puoselėti civilizuotą sąveiką, pagarbią partnerystę ir su suinteresuotaisiais, ir su „natūra“. Savanaudiška, „anarchistinė“ elgsena, akylai siekiant kuo didesnio pelno, yra trumparegiška ir anksčiau ar vėliau atsisuka prieš pačią įmonę. Pavyzdžiui, 15 pastarųjų metų darbuotojai Lietuvoje ne itin buvo vertinami, nes esą „už durų laukia ilga eilė norinčiųjų dirbti ir sutinka su bet kokiomis sąlygomis“, tačiau Lietuvai įstojus į Europos Sąjungą daug žmonių emigravo. Finansinės krizės laikotarpiu praradome dar daugiau kūrybingų, iniciatyvių žmonių, kurie pasklido po pasaulį, ieškodami stabilumo, saugesnio gyvenimo, kūrybinių galimybių. To pasekmė – šiandien, išliekant dideliame nedarbui, kai kurie verslo sektoriai jaučia darbuotojų trūkumą. Dėl tos pačios priežasties ir verslas, ir valstybė nesugebėjo įgyti bendruomenės pagarbos, pasitikėjimo.

Deja, visuomenės darnios raidos problemos nėra paprastai sprendžiamos. Verslo socialinės ir aplinkosauginės atsakomybės klausimai Vakaruose gvildinami jau ne vieną dešimtmetį. Praėjusio šimtmečio pradžioje suvokta korporacijų (didelių verslo įmonių, susivienijimų) galia ir galimas jų neigiamas poveikis visuomenei bei gamtai. Pavyzdžiui, JAV Aukščiausias teismas, vadovaudamasis antimonopolinėmis nuostatomis, 1904 m. priėmė sprendimą išskaidyti naftos įmonę *Standard Oil Company*. Ekonomikos globalizacijos kontekste monopolizacija tampa itin aktuali diskusijų tema. Šią problemą dar 2002 m. taikliai apibūdino žurnalas *Le Monde Diplomatique*, teigdamas, kad pasaulis įgijo naują veidą (*The New Face of the World*) – šeštadalis sukuriama bendro nacio-



nalinio produkto pasaulyje atitenka tarptautinėms korporacijoms ir jų įtaka grėsmingai didėja.

Šiame kontekste išryškėja nepalankus socialinės raidos aspektas – Europoje ir visame pasaulyje sumažėjo pasitikėjimas verslo organizacijomis. Pastaraisiais metais atliktų tyrimų duomenys yra labai panašūs ir rodo, kad verslo socialines pastangas teigiamai vertina, jas jaučia kuriant savo gerovę mažiau negu trečdalis respondentų. Nepasitikima ne tik verslu, bet ir vyriausybėmis, visuomeninėmis organizacijomis, žiniasklaida. Padėties analizė rodo, kad nepasitikėjimą lemia gyvenimo tikrovė. Ne vienoje ekonomiškai išsivysčiusios Vakarų valstybės įmonėje milžinėje skelbiant bankrotą nustatoma, kad pagrindinė priežastis – nesąžiningas, socialiai neatsakingas, gamtai, aplinkai kenksmingas įmonės valdymas. Pavyzdžiui, viešai skelbti įtarimai dėl kyšininkavimo priimant užsakymus Vokietijos inžinerijos korporacijoje *Siemens*. Pagaliau įmonių audito ataskaitos ir mokslinis padėties vertinimas leidžia teigti, kad blogas JAV bankų valdymas sukėlė XXI amžiaus ekonominę krizę, sukrėtusią visą pasaulį. Taigi permainingos, kurios padėtų užtikrinti poslinkius siekiant darnaus vystymosi, tapo neginčijama būtinybe (žr. 2 lentelę).

**2 lentelė.** Strateginės reikšmės argumentai kuriant socialiai atsakingą verslą.

**Įmonių socialinės atsakomybės didėjimą lemia:**

- ✓ vykstančių procesų neišvengiamumas – tai natūralus organizacijų vystymosi etapas, tenkinantis besikeičiančius visuomenės lūkesčius;
  - ✓ natūralių išteklių mažėjimas, tampantis ribojančiu veiksniu vystant gamybinę veiklą;
  - ✓ ekologinės problemos, įgijusios pasaulinį mastą;
  - ✓ gilėjančios sveikatos problemos;
  - ✓ padidėjęs nestabilumas ir nesaugumas, kuris kyla dėl tarpusavyje susijusių socialinių, aplinkosauginių ir ekonominių veiksnių;
  - ✓ visuotinė problema tapęs energijos, gamybos ir tiekimo užtikrinimas;
- Pastaba: praktinės patirties mokslinė analizė atskleidė, kad darnaus vystymosi principų taikymas gali duoti daugiau teigiamų pasekmių, nei numatoma iš anksto.

Kyla ne vienas klausimas, kaip tai padaryti:

- ✓ Kaip užtikrinti natūralių išteklių, nuo kurių priklauso mūsų visų normalus egzistavimas, išsaugojimą?

- ✓ Kaip pagaminti produktą, kuris suirtų aplinkoje neužteršdamas gamtos ir nesukeldamas pavojaus žmogaus sveikatai?
- ✓ Kaip užtikrinti, kad darbo aplinka darbuotojams būtų ne tik saugi, bet ir žmogiškai priimtina bei sveika?
- ✓ Kaip organizuoti darbą, palaikant žmogaus savigarbą, tenkinant kiekvieno individo asmenybės augimo poreikius?
- ✓ Kokių bendrų veiksmų reikia imtis, kad mažėtų neigiamos klimato šiltėjimo tendencijos?
- ✓ Kokie bendri veiksmai sumažintų socialinę atskirtį ir skurdą?

Tokie ir panašūs klausimai, kuriuos anksčiau kėlė tik valstybė ir nevyriausybinės organizacijos, šiandien nagrinėja verslo pasaulis ir tai skatina įvairiose srityse diegti inovacijas, tobulėti. Organizacijų modernizacija įvardijama „įmonių socialine atsakomybe“ (ĮSA). Šiandien ĮSA nagrinėjama kaip strateginės reikšmės klausimas ir svarstoma, kaip aplinkosauginius bei socialinius aspektus integruoti į įmonės strategiją ir kasdienę praktiką.

### **3.7. Verslo kryžkelė** (Skyriaus apibendrinimas)

Įmonių socialinė ir aplinkosauginė atsakomybė kelia ypač didelių rūpesčių tiems verslo atstovams, kurie masto tradiciškai, esą įmonių atsakomybę sudaro šie elementai:

- pelno siekimas,
- mokesčių mokėjimas,
- įstatymų laikymasis,
- darbo vietų saugumo užtikrinimas.

Toks požiūris nėra smerktinas. Tyrinėjančių autorių nuomone, problema yra ta, kad šis požiūris pasaulinės ekonomikos kontekste yra per siauras. Verslo sampratoje socialinės vertybės įgauna vis didesnę reikšmę, o visuomenės lūkesčiai verslo atžvilgiu keičiasi. XXI amžiaus Vakarų verslo bendruomenėje niekas neabejoja, kad socialiai atsakingas verslas – tai visų pirma yra pažangus verslas, galintis ne tik užtikrinti įmonės tęstinumą ilgalaikėje perspektyvoje, bet, optimizuojant gamybą, sumažinant energijos bei atliekų kiekius ir kt., greitai duodantis apčiuopiamos naudos. Esminis bruožas – ĮSA nauda yra įvairiapusė.

Be kitų klausimų, įmonių socialinės atsakomybės plėtra yra Vakarų visuomenės pilietinio judėjimo rezultatas. Judėjimas siekia atkreipti įmonių ir kitų organizacijų dėmesį į jų veiklos poveikį aplinkai. Jis grįstas darnaus vystymosi filosofijos, apimančios aplinkosaugą bei socialinių skirtumų, skurdo mažinimą, įgyvendinimu.

Problemos suvokimą XXI a. pasaulio mastu atskleidžia, pavyzdžiui, „Pricewaterhouse Cooper“ atlikta šeštoji kasmetinė 1000 direktorių iš 43 šalių apklausa. Respondentų nuomonę nusako šie skaičiai:

- 79 proc. pritaria, kad darnus vystymasis ir tvarumas yra gyvybiškai svarbūs klausimai kiekvienai įmonei;
- 71 proc. – prireikus apsvaistytų galimybę paaukoti trumpalaikį pelningumą mainais į ilgalaikį akcininkų turto padidinimą, grįstą darnaus vystymosi programos įgyvendinimu;
- 67 proc. pažymėjo, kad atsakinga veikla – tai ne viešųjų ryšių akcija, ĮSA reiškia inovacinių idėjų materializavimą<sup>57</sup>.

Dabartiniu metu Lietuvoje, kaip ir visoje Europoje, stiprėja ĮSA idėjų plėtra, t. y. tvirtėja verslo orientacija į veiklą, kuria siekiama ne vien tik tai pelno, bet ir į suinteresuotų veikėjų poreikių tenkinimą bei tokias vertybes, kaip:

- žmogaus teisės,
- aplinkos tausojimas,
- socialinis solidarumas ir sanglauda.

Mokslines studijas socialinės atsakomybės klausimais rengia įvairių sričių autoriai, tačiau, siekiant suvokti tikrąją padėtį, šie klausimai yra nagrinėjami remiantis Darbo ir socialinių tyrimų instituto, JTVP Lietuvoje ir kitų organizacijų parengtais darbais. Įdomus šios srities mokslininkų Boguslavo Gruževskio, Nijolės Vasiljevienės, Julijos Moskvinos, Indrės Kleinaitės, Rūtos Adamonienės, Adelės Astromskienės, Ruslano Kovaliovo, Jurgitos Šubonytės, Žanetos Simanavičienės<sup>58</sup> ir kitų darbai. Be to, va-

<sup>57</sup> Leadership, Responsibility and Growth in Uncertain Times. Pricewaterhouse Coopers: <[www.pwcglobal.com/gx/eng/inc-sol/survey-rep/ceo6/pwc\\_6\\_ceo\\_survey.pdf](http://www.pwcglobal.com/gx/eng/inc-sol/survey-rep/ceo6/pwc_6_ceo_survey.pdf)>.

<sup>58</sup> Adamonienė, R.; Astromskienė, A. *Įmonių socialinės atsakomybės iniciatyvų Lietuvoje tendencijos*. *Ekonomika ir vadyba* – 2009, Nr. 14. Kaunas: Technologija, p. 217–222, ISSN 1822-6515 (EBSCO Publishing, Inc. Business Source Complete); Kovaliov, R.; Šubonytė, J.; Simanavičienė, Ž. *Makroekonominės verslo aplinkos įtaka ĮSA plėtrai*. *Ekonomika ir vadyba*. 2010, Nr. 15, p. 627–634, ISSN 1822-6515.

dovėlyje nagrinėjami ir kitų autorių darbai bei šiuos santykius reglamentuojantys teisės aktai. Suprantama, kad šio leidinio struktūrą nulemia ĮSA padėties Lietuvoje vertinimai. Ekonominio bendradarbiavimo ir plėtros organizacijos (OECD)<sup>59</sup> šalyse pagrindinis nūdienos klausimas yra, *kaip diegti ir plėtoti socialiai atsakingą verslą?* Lietuvai kol kas tenka spręsti kitas problemas. Taigi **studijos turėtų padėti atskleisti verslo socialinės atsakomybės esmę, suvokti tokio verslo plėtros perspektyvas** nagrinėjant praktinės veiklos pavyzdžius. Lietuvoje tik pradedama plačiau diskutuoti verslo etikos bei socialiai atsakingo verslo tema (skaityti 6 skyriuje).

### Kartojimo klausimai ir užduotys

1. Koks esminis skirtumas tarp klasikinės vadybos mokyklos ir žmogiškųjų santykių mokyklos? Pakomentuokite knygos 10–13 paveikslus.
2. Kokie šiuolaikinės vadybos skiriamieji bruožai ir kaip vadyba susijusi su didėjančia ĮSA?
3. Sutinkame įmonių, kurios apskritai nesidomi ĮSA iniciatyvų diegimu. Priežastys gali būti ir objektyvios, ir subjektyvios. Išnagrinėkite jas jums reikšmingoje arba atsitiktinai pasirinktoje įmonėje.
4. Apibūdinkite žmogiškųjų santykių doktriną, jos įgyvendinimo kriterijus.
5. Pakomentuokite klasikinės ir žmogiškųjų santykių mokyklų pateiktas valdymo formules. Atskleiskite jų skirtumus nagrinėjant situacijas iš praktikos.
6. Knygoje išsakytas požiūris, kad posakis „lyderis išplaukė pasižvalgyti į platesnius vandenis“ gali būti supastas dvejopai. Kaip? Kaip lyderio asmenybės formavimasis sietinas su studijomis?
7. Naudodamiesi literatūra ir savo praktine patirtimi, baikite užpildyti lentelę.

<sup>59</sup> Europos ekonominio bendradarbiavimo organizacija suvienijo Europos šalis bendram tikslui – atstatyti po Antrojo pasaulinio karo sugriautą ekonomiką. 1961 m. prisijungus JAV ir Kanadai buvo įkurta Ekonominio bendradarbiavimo ir plėtros organizacija (angl. Organisation for Economic Co-operation and Development – OECD). EBPO svarstomų klausimų spektras yra labai platus – nuo makroekonominių iki aplinkosauginių, švietimo, mokslo, technologijų, inovacinių. Ji bendradarbiauja su kitomis tarptautinėmis ekonominėmis organizacijomis ir finansinėmis institucijomis. EBPO yra sukaupusi vieną išsamiausių statistikos bazių. Dalis EBPO informacijos, analizių, leidinių yra prieinamos EBPO interneto svetainėje [www.oecd.org](http://www.oecd.org), Informacijos centro nuorodų kataloge.

Eil. Nr.	Tradicinė vadyba	Naujoji vadyba
1.	Pasitenkina trumpalaikiu pelnu	Siekia ilgalaikio pelno
2.	Kokybės gerinimo procesai turi pradžią ir pabaigą	Kokybės gerinimo procesas bxxxxxxs
3.	Pagerinti kokybę reiškia pasiekti numatytus tikslus	Pasiekti gerą kokybę reiškia xxxxx tobulėjimą
4.	Kokybės gerinimas reikalauja pinigų ir laiko	Kokybės gerinimas xxxx pinigus ir laiką
5.	Kiekybė taip pat svarbi kaip ir kokybė	Be xxxx nesvarbi kiekybė
6.	95 proc. kokybiškai yra puiku	Tik x proc. kokybės
7.	Kokybė yra geresnės priežiūros rezultatas	Kokybė yra be klaidų atlikta xxxxxiena xxxxxx, kiekvienos pareigos
8.	Kokybė priklauso nuo žmonių	Kokybė priklauso nuo jos vxxxxxxxo sistemos
9.	Vadovai „gesina gaisrus“	Vadovai ieško xxxxx gaisrams išvengti
10.	Reikia griežtai elgtis su tiekėjais	Tiekėjai yra įmonės pxxxxxxai
11.	Vartotojas yra tas, kuriam teikiame savo paslaugas	Vartotojas yra xxxxxxxx sudėtinė mūsų įmonės dalis
12.	Darbai įmonėje yra operacijų serijos	Darbai yra integruotas procesas
13.	Kad pasiektume geresnę kokybę, reikia daugiau ir geresnio personalo	Gerą kokybę galima pasiekti su xxxxxx personalu. Reikia kitaip jiems vadovauti, mokyti

8. Apibūdinkite verslo socialinės raidos prielaidas – verslo organizaciją kaip skirtingų interesų kryžkelę, pateikite savo įžvalgos paveikslą.
9. Kokius atsakingo verslo argumentus laikote itin reikšmingais? Savo nuomonę pagrįskite pavyzdžiais iš praktinės patirties arba atliktų tyrimų.
10. Kokios aplinkybės lemia būtinybę ieškoti naujų modernių organizacijų vadybos modelių?
11. Apibūdinkite pokyčių vadybos *E* ir *O* teorijas. Nurodykite bendrąsias ir modelius skiriančias nuostatas. Pateikite pokyčių vadybos ir bendrosios vadybos inovacijų sąveiką.
12. Kas keičiasi organizacijų vadyboje, siekiant plėtoti jų socialinę atsakomybę?
13. Ar galima teigti, kad verslas yra pagrindinis veikėjas keičiant atsakingumo sampratą visuomenėje? Ar, jūsų nuomone, tokia nuostata būtų teisinga?

# ORGANIZACIJŲ SOCIALINĖS ATSAKOMYBĖS ADMINISTRAVIMAS

- 4.1. Įmonių socialinės atsakomybės samprata / 122
- 4.2. ĮSA taikymo skirtumai didelėse, mažose ir vidutinėse įmonėse / 128
- 4.3. Organizacijos socialinės atsakomybės modeliai / 131
- 4.4. Pasaulinio susitarimo (*Global Compact*) sritis ir reikšmė / 134
- 4.5. JTPS – universalus organizacijų socialinės atsakomybės plėtros modelis / 137
  - 4.5.1. Žmogaus teisių užtikrinimas modernizuojant verslą / 139
  - 4.5.2. JTPS atsakas į globalizacijos veiksnius, darančius įtaką aplinkosaugai / 142
  - 4.5.3. Korupcija – ryškiausia socialinių santykių deformacijos forma / 148
- 4.6. Socialinės atsakomybės lygio nustatymo (vertinimo) koncepcijos / 152
- 4.7. Socialinės atsakomybės poveikio vertinimas / 154
- 4.8. Darnus, arba tvarus, vystymasis ir inovacijų valdymo modelių diegimo iniciatyvos / 159
- 4.9. Atsiskaitymo iniciatyvų vadyba / 166
- Kartojimo klausimai ir užduotys / 174

Šiame skyriuje pateiktos medžiagos uždavinys – suteikti teorinių žinių ir praktinių sugebėjimų, kurie leistų:

**APIBŪDINTI** įmonių socialinės atsakomybės sampratą, socialinės atsakomybės didinimo modelius

**SUPRASTI** Pasaulinio susitarimo (*Global Compact*) socialinės atsakomybės, kaip didžiausios apimties socialinės iniciatyvos, turinį

**APIBRĖŽTI** JTPS iniciatyvos tarptautinių reglamentavimą, socialinio poveikio apimties vertinimo galimybes

**NUSTATYTI** socialinės atsakomybės poveikio lygį nagrinėjant konkrečių įmonių veiklos rezultatus

**DISKUTUOTI** apie žmogaus teises ir aplinkos apsaugos plėtros galimybes įgyvendinant JTPS nuostatas

**PALYGINTI** padėties vertinimo rezultatus siekiant nustatyti JTPS įgyvendinimo tendencijas

**SUVOKTI** socialinės atsakomybės poveikio vertinimo modelius nagrinėjant konkrečių organizacijų veiklą

#### 4.1. Įmonių socialinės atsakomybės samprata

Sąvoka „įmonių socialinė atsakomybė“ dar neturi pakankamo teisinio apibrėžimo ir, mūsų nuomone, nėra visiškai tinkama, nes tik iš dalies atspindi modernaus verslo idėjos esmę, kurią tiksliau galėtų išreikšti, pavyzdžiui „korporatyvi socialinė atsakomybė“, nes, tarkim, anglų kalba šiam reiškiniui įvardyti vartojama *corporate social responsibility* sąvoka. Žodis „korporacija“ (lot. *corporate* – bendrija) lietuvių kalboje turi ne vieną reikšmę. Mūsų studijos požiūriu korporacija – tai interesų grupė, palaikanti įstatymais reglamentuotus santykius su valstybės institucijomis ir mezganti platesnius partneriškus ryšius ir su valstybe, ir su NVO. Atsižvelgiant į kontekstą, galima ir kita sąvokos samprata – tai moderni verslo organizavimo forma, orientuota į gerovės kūrimo perspektyvą. Pažymėtina, kad šiuo metu kai kurių autorių tekstuose taip pat galima rasti įvairių šį reiškinį nusakančių terminų, pavyzdžiui, „korporacinė socialinė atsakomybė“, „socialinė ir aplinkosauginė atsakomybė“, „atsakomybės pasidalijimas, grįstas socialine partneryste“ ir kt.

Kai kurie autoriai šio reiškinio pavadinimą sieja su angl. „corporation“, reiškiančiu didelę įmonę, didelės apimties organizaciją, nes esą literatūroje ši sąvoka atsirado 1970 metais, diskutuojant apie didžiųjų korporacijų atsakomybę. Siekiant atskleisti sąvokos turinį, reikia pažymėti, kad dalis Europos šalių, ypač Skandinavijos regionas, taip pat Vokietija, Prancūzija bei kai kurios Azijos šalys, kaip Japonija, Taivanas, turi galias verslo kultūros tradicijas, kurių pagrindas yra ilgalaikės subalansuotos ekonominės plėtros vertybės. Pavyzdžiui, literatūroje aprašoma, kad pradžią davė siekis išsaugoti miškus: iškirsti galima tik tiek medžių, kiek gali toje vietoje išaugti (angl. *Sustained Yield Forestry*) Jos ginamos ir puoselėjamos, kuriant ir taikant socialinės atsakomybės plėtros mechaniką.

Specialiojoje literatūroje įmonių socialinės atsakomybės koncepcija pateikiama kaip įvairialypis procesas, apimantis visą produkto arba paslaugos gamybos (teikimo) ciklą ir su tuo susijusius aplinkosauginius, socialinius, finansinius bei etinius aspektus. Nepaisant išsakytų abejonių, studijų procese geriausia vartoti labiausiai paplitusias, daugumai suprantamas sąvokas. Šiuo laikotarpiu Lietuvos lingvistikos specialistai

pasiūlė vartoti terminą „įmonių socialinė atsakomybė“ (ĮSA), todėl leidyne jis yra laikomas pagrindiniu. Kita vertus, termino turinį padeda atskleisti paties reiškinio apibrėžimas. Galima teigti, kad ĮSA – tai atsakas į ekonomikos globalizacijos keliamas visuomenės susvetimėjimo grėsmes. Tai ekonomikos (pirmiausia tarptautinio verslo, korporacijų) humanizavimo – socialiai atsakingo verslo formavimo strategija.

ĮSA lieka diskusijų objektas ir dėl kitų priežasčių. Organizacijų socialinė atsakomybė yra suvokiama kaip bendras valstybės, visuomenės (visuomeninių darinių) ir verslo sąveikos, arba partnerystės, produktas. Sąvoka sudėtinga, nes ji apima aplinkosaugos, socialinius, etinius ir finansinius aspektus, jų integravimą. Partnerystės klausimus sprendžia skirtingos interesų grupės, todėl gali būti nevienodai aiškinama sąvoka, nes pabrėžiami skirtingi šio daugialypio termino aspektai. Darnios plėtros koncepcija buvo plėtojama nuosekliai:

- 1970 m. – Romos klubo (Meadows'o) raportas „Augimo ribos“;
- 1972 m. – Jungtinių Tautų Aplinkos programa – UNEP (Stokholmas);
- 1987 m. – Jungtinių Tautų Aplinkos komisijos raportas „Dėl mūsų bendros ateities“;
- 1992 m. – Rio de Žaneiro konferencija „Aplinka ir vystymasis“;
- Globali veiksmų programa XXI amžiui (Agenda 21) (apie 2500 rekomendacijų);
- JT Bendroji klimato kaitos konvencija;
- JT Biologinės įvairovės apsaugos konvencija ir kt.

Pasaulio darnios plėtros verslo taryba (*World Business Council for Sustainable Development*) siūlo ĮSA suprasti kaip ilgalaikį verslo išsipareigojimą etiškai elgtis ir, vykdant ekonominę plėtrą, prisidėti prie darbuotojų bei jų šeimų gerovės, taip pat vietinės bendruomenės ir apskritai visuomenės gyvenimo lygio kėlimo. Pirmasis oficialus apibrėžimas Europos Sąjungoje buvo pateiktas Europos ĮSA forumo galutinėje 2004 m. birželio 29 d. ataskaitoje: *Įmonių socialinė atsakomybė – tai koncepcija, pagal kurią verslo dalyviai į savo veiklą ir savo santykius su suinteresuotomis šalimis savanoriškai įtraukia socialinius, aplinkosaugos ir kitus klausimus.*

2005 m. gruodį patvirtintame dokumente „Įmonių socialinę atsakomybę 2006–2008 metais skatinančios priemonės“ yra pateiktas šiek



ties kitoks apibrėžimas: *ĮSA – tai įmonių ideologija, politika bei praktika, atspindinti tokią įmonių elgseną, kai jos į savo veiklą savanoriškai įtraukia socialinius ir aplinkosaugos klausimus bei santykiuose su visais suinteresuotais visuomenės, verslo ir valdžios atstovais vadovaujasi pagarbos žmogui, visuomenei bei gamtai vertybiniais principais*. Taigi literatūroje paplitę įvairūs verslo socialinę atsakomybę apibendrinantys paaiškinimai, pavyzdžiui:

- ĮSA – tai savanoriškos verslo įmonių pastangos įtraukti socialines ir aplinkos problemas į jų bendras veiklas ir ryšius su suinteresuotomis šalimis<sup>60</sup>.
- ĮSA – tai įmonių ideologija, politika bei praktika, atspindinti tokią įmonių elgseną, kai jos į savo veiklą savanoriškai įtraukia socialinius ir aplinkosaugos klausimus, o santykiuose su visais suinteresuotais visuomenės, verslo ir valdžios atstovais vadovaujasi pagarbos žmogui, visuomenei bei gamtai principais.
- ĮSA yra visų visuomenės grupių – verslo savininkų, darbuotojų, vartotojų, partnerių, valdžios institucijų, nevyriausybinių organizacijų, vietos bendruomenių – interesų suderinimas.
- ĮSA yra visa naudinga veikla, kai verslas žmogaus teisių, kovos su korupcija, aplinkosaugos ir kitose srityse savo noru daro daugiau, nei to reikalauja įstatymai.
- ĮSA – tai savanoriškos verslo įmonių pastangos įtraukti į savo veiklą ir ryšius su suinteresuotomis šalimis socialinių ir aplinkosaugos problemų sprendimą.
- ĮSA – tai tokia įmonių politika bei praktika, kai ne tik laikomasi įstatymų, bet ir į veiklą savanoriškai įtraukiami socialiniai, aplinkosaugos bei skaidraus verslo principai.
- ĮSA nėra geradarystė, veikiau – protingas, apsišvietęs savanau-diškumas.

Taigi diskusija ĮSA sąvokos klausimu yra atvira. Vadinasi, apibrėžimą galėtų padėti konkretizuoti metodologija, mokslininkų parengta šiam reiškiniui tirti. Kriterijai, kuriais remiamasi atliekant ĮSA tyrimus – valstybėje vertinama modernaus verslo arba korporacijos pa-

<sup>60</sup> *Europos žodynas EUROVOC*. Prieiga per internetą: <[www3.lrs.lt/pls/inter/www\\_viewer.ViewTheme?p\\_int\\_tv\\_id=>](http://www3.lrs.lt/pls/inter/www_viewer.ViewTheme?p_int_tv_id=>)>.

dėtis, gali būti laikomi sąvokos struktūra. Šioje sisteminę požiūrį į ĮSA išreiškiančioje sąvokoje išryškėja vertybinė hierarchija, kurios pradžioje – etiškas elgesys, tolesnė vertybių grupė – suinteresuotųjų poreikiai, interesai bei santykiai su natūralia aplinka ir t. t. Šiuolaikinio verslo orientaciją į socialiai atsakingą veiklą lemia bendros tendencijos, kai ir tam tikri asmenys, ir kolektyvinės veiklos dalyviai suvokia savo atsakomybę visiems tiems, kuriems daro įtaką jų veiklos pasekmės. Apsispręsti dėl priiimamos socialinės atsakomybės skatina modernaus verslo principinės nuostatos, taikomi organizacijų vadybos modeliai.

ĮSA turinys yra glaudžiai susijęs su darnios plėtros (*sustainable development*) sąvoka. Pasaulio aplinkos ir plėtros komisija (*World Commission on Environment and Development*) laikosi nuomonės, kad darni plėtra – tai toks vystymasis, kuris suderina dabartinius poreikius su ateinančių kartų poreikiais, t. y. nesukelia prieštaravimų tarp kartų poreikių. J. Elkingtonas rašo, kad darni plėtra susijusi su ketinimais derinti aplinkosaugos ir socialinius klausimus su ekonominiais bei finansiniais ir įsipareigojimais nuolat matuoti, vertinti verslo veiklos šalutinį poveikį<sup>61</sup>. Taigi sąvokos ĮSA ir *darni plėtra* šiame leidinyje laikomos gretutinėmis, pažymint, kad jų skirtumai gali būti reikšmingi atliekant specialius mokslinius tyrimus.

Apibendrinant, kas yra ĮSA – tai tokia įmonių ir organizacijų politika bei praktika, kaip rašoma Nacionalinėje įmonių socialinės atsakomybės plėtros 2009–2013 m. programoje, kai *ne tik laikomasi įstatymų, tarp-tautinių susitarimų ir sutartų elgsenos normų, bet ir į savo veiklos vidinius procesus ir išorinius santykius savanoriškai integruojami socialiniai, aplinkosaugos bei skaidraus verslo principai; kartu su visuomeniniais ir valstybinio sektoriaus partneriais dalyvaujama ieškant novatoriškų sprendimų sisteminiams socialiniams, aplinkosaugos ir platesnėms ekonominės gerovės problemoms*<sup>62</sup>. Analizuojant užsienio šalių įmonių patirtį, kaip įgyvendinamos ĮSA idėjos, ryškėja, jog ĮSA iniciatyvas įgyvendina įvairios įmonės,

<sup>61</sup> Elkington, J. *Cannibals with Forks: the Triple Bottom Line of 21 st Century Business*. 1998.

<sup>62</sup> *Įmonių socialinė atsakomybė Lietuvoje*. Leidinys parengtas įgyvendinant projektą „Įmonių socialinės atsakomybės skatinimas Lietuvoje“, kurį įgyvendina Jungtinių Tautų vystymo programa Lietuvoje. Leidinį parengė J. Vaitiekūnienė.

neatsižvelgiant į jų priklausomybę tam tikrai ūkio šakai, dydį, kapitalą, veiklos pobūdį ir kt. Be to, atsakingo verslo veikla gali būti labai įvairi ir į ją gali įsitraukti skirtingi naudos gavėjai. Todėl naujų socialinių iniciatyvų negalima perimti, kopijuoti ir tuo labiau beatodairiškai perkelti į kitas šalis. Kitose šalyse ar kitoje organizacijų aplinkoje sukaupta patirtis tampa reikšminga, kai ji kūrybingai, naudojant modernią vadybą pritaikoma, arba adaptuojama, įvertinant visas verslo aplinkos sąlygas.

Kalbant apie socialinės atsakomybės tendencijas, pažymėtina, kad ĮSA iniciatyvas gali įgyvendinti visos įmonės. Organizacijų vadybos modelis, skirtas socialinei atsakomybei didinti, taikytinas įvairiose ūkio šakose, įvyraus dydžio, kapitalo ar veiklos pobūdžio įmonėse. Verslo veiklos sritys labai įvairios, ir atsakingumą skatinančios vadybinės iniciatyvos gali būti taikomos tokiose srityse kaip:

- Personalo mokymosi skatinimas;
- Darbuotojų (šeimų) laisvalaikio organizavimas ir sveikos gyvensenos propagavimas;
- Psichologinio klimato darbe gerinimas;
- Lygių galimybių plėtra;
- Sveikatos apsauga ir saugumas darbe;
- Aplinkos apsauga ir poveikio aplinkai mažinimas;
- Dalyvavimas bendrovės gyvenime;
- Regiono ekonomikos skatinimas, pvz., naudojantis vietiniais tiekėjais;
- Atsakomybė pirkėjams ir vartotojams;
- Skaidraus ir etiško verslo skatinimas ir t. t.

Organizacijų socialinės atsakomybės idėja yra ekonomikos globalizacijos mestas iššūkis, reikalaujantis, kad sudėtingoje konkurencinėje aplinkoje susitelktų skirtingi socialiniai dariniai ir bendromis pastangomis plėtotų visuomeninių santykių bei žmogaus ir gamtos santykių humaniškumą. Tai lemia, kad studijų procese modernaus verslo koncepciją reikia nagrinėti visais lygmenimis:

1. Pasauliniu;
2. Regioniniu;
3. Vienos šalies;
4. Tam tikros organizacijos (įmonės, įstaigos, korporacijos ir pan.).

Žiniasklaida, įvairios televizijos laidos, organizuojančios labdaros akcijas, diskusijų laidos rodo, kad žmonės nėra abejingi visuomeninių santykių susvetimėjimui. Sudėtingesnė padėtis yra žmogaus ir gamtos santykiuose. Santykiai su gamta pasidarė sudėtingi, o kartais kelia net nacionalinę grėsmę. Be abejo, už natūralios gamtos, švarios aplinkos palaikymą atsakingiausi yra verslas ir valstybės institucijos, kontroliuojančios ir prižiūrinčios šią sritį. Dėl organizacijų neatsargių veiksmų, neturint geros ekologinės nuovokos, neatsakingumo supančios aplinkos atžvilgiu gamtoje sugriauinama jos natūrali harmonija, o pasekmės gali būti labai liūdnos:

- išdžiūvę miškų plotai;
- negyvos upės ir upeliai;
- erozijos ardamos vaizdingos apylinkės;
- grėsmingai užteršta aplinka ir kt.

Trumparegiškas, nevalstybiškas požiūris į gamybos ir gamtos sąveiką leidžia daryti prielaidą, kad valstybė neturi aiškos socialiai atsakingos raidos strategijos ir politikos. Pagrindinės padėtį komplikuojančios priežastys – tai paprasčiausias lengvabūdiškumas arba besaikis noras pasipelnyti gamtos sąskaita. Aplinkos teršimo, augalijos naikinimo pasekmės – grėsmė žmonijai keliančios veiklos, laikomos pasauline problema (žr. knygos 5 sk.). Tai lemia, kad ĮSA diegimo praktika yra kompleksinis procesas, priklausantis nuo įvairių veiksmų:

- visuomenės lūkesčių ir verslo moralumo;
- normatyvinių dokumentų ir standartų;
- mokslinių rekomendacijų, prognozių ir taikomų priemonių skatinimo;
- spaudimo priemonių bei kt.

Atsižvelgiant į problemos sudėtingumą, ĮSA propaguoja ir tam tikros pasaulinės struktūros bei organizacijos. Organizacijų socialinės atsakomybės praktiką skatina Jungtinių Tautų vystymosi programa (JTVP), kurios veikloje dalyvauja ir Lietuvos organizacijos. Svarbiausios tarptautinės struktūros ir organizacijos, skiriančios daug dėmesio įmonių socialinei atsakomybei, yra Jungtinės Tautos, Pasaulio bankas, Europos Sąjungos institucijos bei Ekonominio bendradarbiavimo ir plėtros organizacija (OECD), kuri yra paskelbusi tarptautinių korporacijų

veiklos ir korporatyvinio valdymo rekomendacijas. Ypač reikšmingas žingsnis – 2002 m. Johanesburgo Pasaulio viršūnių susitikimas dėl tvaraus vystymosi (*World Summit on Sustainable Development*), kuriame priimtas darnios plėtros klausimais susitarimas, taip pat apeliuojantis į korporatyvinės socialinės atsakomybės plėtrą.

#### 4.2. ĮSA taikymo skirtumai didelėse, vidutinėse ir smulkiose įmonėse

Įmonių socialinė atsakomybė yra terminas, kuris yra labiausiai vartojamas akademinuose sluoksniuose, didelėse tarptautinėse bendrovėse bei aukštu Europos Sąjungos politiniu lygmeniu. Abstrakčiai skambantys terminai dažnai būna nepriimtini smulkioms ir vidutinėms įmonėms (SVĮ), neturinčioms nei laiko, nei lėšų skirti įvairiems socialiai atsakingo verslo valdymo standartams įgyvendinti ar rengti nepigiai kainuojančias socialines ataskaitas. Vertinant įvairaus dydžio įmones pagal vienodus kriterijus ir siekiant išsiaiškinti ĮSA įgyvendinimo lygį, galima nepastebėti labai svarbių socialinių ir aplinkosaugos inovacijų bei įdomios praktikos tarp smulkių ir net mikroįmonių, nes SVĮ gali būti tokiose įmonėse mažiau formalizuota ir ne taip aiškiai įvardijama, t. y. daugiau vykdoma intuityviai, vengiant standartizuoti ir įvilkti socialinės atsakomybės praktiką į įvairius kodeksus bei valdymo sistemas.

**Mažoms ir vidutinėms įmonėms.** Kad būtų visapusiškai išnaudotas ĮSA potencialas Europoje užtikrinant užimtumą ir tvarų vystymąsi, labai svarbus yra bendras ĮSA, kurios ėmėsi SVĮ, poveikis. Komisija pripažįsta, kad būtina parengti specialų būdą siekiant paskatinti SVĮ imtis ĮSA. Rengiant tokį būdą, svarbu pripažinti daugelio SVĮ dedamas pastangas ĮSA srityje. Taip pat būtina, kad aktyviai dalyvautų pagrindinės SVĮ organizacijos – tarpininkės ir rėmėjai. Komisija ragins keistis informacija apie tai, kaip galima skatinti SVĮ Europoje imtis ĮSA.

Šaltinis: *Komisijos Komunikatas Europos Parlamentui, Tarybai bei Europos ekonomikos ir socialinių reikalų komitetui KOM(2006) 136 galutinis*

Vadinasi, labai svarbus reikalavimas aukšto lygio vadybininkui arba kuriančiam savo verslą – šį terminą „nuleisti ant žemės“, t. y. suvokti pa-

čiam ir gebėti pristatyti verslo atstovams ĮSA priimtina kalba, demonstruojant praktinius pavyzdžius, kurie galėtų būti lengvai pritaikomi konkrečiose įmonėse. Šiuo požiūriu svarbios Europos Komisijos pastangos<sup>63</sup>. Gerosios praktikos pavyzdžiai yra puiki priemonė įmonių socialinės atsakomybės praktikai iliustruoti, nes jie atskleidžia, kokios geros idėjos jau taikomos praktiškai ir kokia konkreči šios praktikos nauda. Pažymėtina, kad gerosios praktikos pavydžiai literatūroje yra mažai nagrinėjami, nes Lietuvoje vis dar trūksta informacijos apie geros socialiai atsakingos praktikos pavyzdžius tarp vietinių, ypač smulkių ir mikroįmonių.

Socialinės atsakomybės tendencijas tarp SVĮ padėtų atskleisti tyrimai, kuriuos galėtų atlikti magistrantūros studentai ar net bakalauro studijų studentai rengdami studijų baigiamuosius darbus. Tyrimo metodiką būtų galima pasitelkti, pavyzdžiui, iš projekto „Bendros socialinės atsakomybės tendencijos tarp smulkiųjų ir vidutinių įmonių Baltijos šalyse“, įgyvendinto nuo 2006 m., ataskaitų. Šio tyrimo tikslas – išsiaiškinti, kiek bendros socialinės atsakomybės idėjos yra paplitusios tarp Lietuvos SVĮ. Projekto metu buvo siekta nustatyti, kaip SVĮ vadovai supranta bendros socialinės atsakomybės naudą ir taikymo galimybes savo versle.

Tyrimas vyko 2 etapais:

- ✓ Kiekybinis SVĮ tyrimas: apklausiant 500 įmonių Lietuvoje, iš viso 1500 SVĮ Baltijos šalyse, ir įvertintas vadovų požiūris į ĮSA bei šių iniciatyvų taikymo mastą;
- ✓ Kokybinis SVĮ tyrimas: apklausiant 50 įmonių, siekiant nustatyti geriausias praktikas. Tyrimas buvo atliekamas visose Baltijos šalyse naudojant vienodą klausimyną, kad duomenys galėtų būti lyginami.

Tyrime mikro verslo įmonės sudarė apie 75 proc. Tyrimo apklausos imtis sudaryta atsižvelgiant į Statistikos departamento pateiktus visos Lietuvos smulkiojo ir vidutinio verslo teritorinio pasiskirstymo duomenimis. Taip buvo siekiama užtikrinti tyrimo reprezentatyvumą. Tyrimo rezultatai pateikti internetiniu adresu: <[http://www.atsakingasverslas.lt/docs/CSR\\_ataskaita\\_galutine.pdf](http://www.atsakingasverslas.lt/docs/CSR_ataskaita_galutine.pdf)>.

<sup>63</sup> Opportunity and Responsibility. How to help more small businesses to integrate social and environmental issues into what they do -. European Commission- Directorate General for Enterprise and Industry, 2007.

1. Kiek svarbus verslo vaidmuo visuomenėje?
2. Kiek žemiau išvardytos veiklos svarbios Jūsų įmonės rezultatams ilgalaikėje perspektyvoje?
3. Kiek išvardytos interesų grupės veikia Jūsų įmonės sprendimų priėmimo procesus?
4. Kiek žemiau išvardytoms interesų grupėms daro įtaką Jūsų įmonės veikla?
5. Kiek žemiau išvardytų veiklų vykdymas yra svarbus mažoms ir vidutinėms įmonėms?
6. Ar Jūsų įmonė yra įgyvendinusi kokią nors socialinės atsakomybės programą?
7. Kiek laiko Jūsų įmonė įgyvendina socialinės atsakomybės programas?
8. Kokio pobūdžio socialinės atsakomybės veiklas ar programas vykdo Jūsų įmonė?
9. Jūsų įmonės atliekamos socialinės atsakomybės veiklos yra:
10. Kiek išvardyti dalykai skatina Jūsų įmonę vykdyti socialiai atsakingą veiklą?
11. Kiek išvardytos grupės ar veiksniai buvo svarbūs aukščiau minėtų socialiai atsakingų veiksmų ir veiklų iniciatoriai?
12. Kokią naudą gavo Jūsų įmonė iš vykdytos socialiai atsakingos veiklos ar programos?
13. Kokiu būdu informuojate visuomenę apie Jūsų įmonės vykdomas socialinės atsakomybės programas?
14. Jei Jūsų įmonė turėtų papildomų lėšų, ką Jūs darytumėte?
15. Ar Jūs konsultuojatės su Jūsų verslui įtaką darančiomis interesų grupėmis apie lūkesčius ir pasitenkinimo lygį Jūsų įmonės vykdoma veikla bei veiksmams?
16. Kokios būtų pagrindinės priežastys, dėl kurių Jūs nevykdote / nustotumėte vykdyti socialiai atsakingą veiklą ir veiksmus?
17. Ar Jūs iki šios apklausos buvote girdėjęs (-usi) terminą „Įmonių socialinė atsakomybė“?
18. Kokios priemonės būtų naudingos Jums ir Jūsų įmonei?

Glaustai pateiktos medžiagos tikslas – paraginti studijuojančiuosius, SVĮ vadovus, naudojantis parengta tyrimo metodika, statistiniais

duomenimis, ugdyti savo gebėjimus nagrinėti SVĮ problemas, susijusias su socialinės atsakomybės klausimais. Suprantama, kad tyrimo modelis gali būti pakeistas.

### 4.3. Organizacijos socialinės atsakomybės modeliai

Verslo socialinės atsakomybės užuomazgų galima rasti jau antikoje. Pavyzdžiui, 3000 m. pr. Kr. Mesopotamijoje gyvenusi senovės tauta šumerai jau bandė įstatymais reglamentuoti minimalias atlyginimo ir darbo sąlygas. Epizodiškai šie klausimai svarstomi visais laikais, tačiau šios idėjos buvo sunkiai įgyvendinamos, dažnai išsigimdavo į paternalistines, labdaros idėjas ir kt. Svarbus žingsnis įgyvendinant teoriją – 1923 m. JAV įkuriamą nacionalinę personalo asociaciją, kurios tikslas ir paskirtis – puoselėti organizacijos žmogiškąsias vertybes. Taip organizacijų vertybių skalėse atsiranda naujos vertybės: socialinė atsakomybė, socialinis jautrumas.

Šiandien organizacijos elgsena grindžiama humanistine filosofija, siekiančia palaikyti ne tik organizacijos, bet ir visos socialinės sistemos pusiausvyrą. Šiuolaikiniam požiūriui į bendrovių socialinę atsakomybę suformuoti didelę įtaką turėjo amerikiečių ekonomisto G. Boywen'o 1953 m. išleista knyga „Socialinė verslininko atsakomybė“. Joje autorius suformulavo socialinės atsakomybės doktriną kaip įpareigojimą verslininkams vykdyti tokią politiką, priimti tokius sprendimus ir veikti tomis kryptimis, kurios yra visuomenės tikslų ir vertybių požiūriu pageidautinos.

Praėjusio šimtmečio paskutiniaisiais dešimtmečiais mokslas susidomėjo socialinės atsakomybės vaidmeniu kuriant gerovės valstybę. Būtent šiuo laikotarpiu įvyko reikšmingas poslinkis socialinių jėgų santykyje verslo atsakomybės didinimo link. Valstybė siaurino savo reguliatyvinę funkciją, užleisdama vietą, arba sudarydama sąlygas, verslo vaidmens visuomenės bendrabūvyje didėti. Mokslininkai vykdė socialinius tyrinėjimus, nagrinėjo praktinę organizacijų veiklą, pristatė gerosios patirties konceptus – kūrė socialiai atsakingo verslo modelius. Vienas iš pirmųjų plačiai žinomų yra R. Dafto<sup>64</sup> pasiūlytas organizacijos atsakomybės teorinis modelis, kurį sudaro keturios tarpusavyje susijusios atsakomybės rūšys:

<sup>64</sup> Daft, R. I. *Management*. New York: The Dryden Press, 1994, p. 172.



1. **Laisvo pasirinkimo atsakomybė** – pabrėžianti savanoriškus veiksmus, siekiant padėti bendruomenei, prisidėti prie visuomenės gerovės kūrimo. Laisvo pasirinkimo atsakomybė pasireiškia filantropine veikla. Tai organizacijos, aukojančios labdarai, remiančios vaikų, senelių namus ir t. t.

2. **Moralinė organizacijos atsakomybė** – apima veiklą, kurios paprastai nereglamentuoja įstatymai ir kuri nebūtinai tiesiogiai susijusi su organizacijos interesais. Moralinę organizacijos atsakomybę galima apibūdinti kaip organizacijos išsipareigojimą daryti tai, kas yra teisinga, sąžininga ir dora, organizuojama gamyba, paslaugų teikimas vengiant žalos žmogui ir gamtai.

3. **Įstatymų numatyta organizacijos atsakomybė** – modernioje visuomenėje organizacijos laikosi tam tikrų privalomų taisyklių, įstatymų. Įstatymas suvokiamas kaip tinkamo ir netinkamo elgesio kodifikacija. Iš organizacijos tikimasi, kad ji vykdys užsibrėžtus socialinius, ekonominius tikslus, nenusižengdama įstatymams.

4. **Ekonominę organizacijos atsakomybę** autorius laiko šio modelio pagrindu. Jis teigia, kad, prisiimant didesnę socialinę atsakomybę, kartu yra didinama ir pridėtinės vertės gamyba – gaunamas pelnas sukuriamas didinant organizacijos atsakomybę. Priežastis yra ta, kad moralus vadovų elgesys su pavaldiniais, sumanus vadovavimas, moralus klimato kolektyve palaikymas teigiamai veikia darbuotojų darbo našumą, nes kolektyve nėra nereikalingos įtampos, nekonfliktuojama, o kiekvienas organizacijos narys jaučia pasitenkinimą savo darbu.

Taigi pirmųjų modelių pagrindas yra ekonominiai interesai ir iš to kylanti socialinė atsakomybė. Organizacijų socialinės atsakomybės teorijos raidai reikšmingi ir kitų autorių darbai. C. Andersono<sup>65</sup> atlikti tyrimai taip pat atskleidė ryšį tarp ekonominės ir socialiai atsakingos, moralios organizacijos veiklos. Jo tyrimų duomenys įdomūs todėl, kad, neneigiant pozityvios atsakingumo reikšmės, nustatė ir tam tikrus pelno siekiančios organizacijos vidinius prieštaravimus, kylančius diegiant socialiai atsakingas iniciatyvas. Autorius tyrimo duomenis pateikė schemoje ir gavo apverstos parabolės formos kreivę. Tai reiškia, kad pradiname iniciatyvų įgyvendinimo etape padidėjusi socialinė atsakomybė

---

<sup>65</sup> Anderson, C. R. *Management Skills, Functions and Organization Performance*. USA: Alyn and Bacon, Inc. 1984.

gerokai padidina ir pelną, tačiau po tam tikro pakilimo pelningumas gali šiek tiek kristi. Vėlesni tyrimai parodė, kad per tam tikrą laiką padėtis stabilizuojasi ir išlaiko ekonomiškai naudingą, o kartu ir moraliai pateisinamą pelno lygį. R. Daftas panašius tyrimus pakartotinai atliko po dešimties metų ir rezultatai buvo gana panašūs. Teorijoje atsirado sutarimas dėl teigiamo ryšio tarp organizacijos finansinės veiklos ir socialinės atsakomybės. Be to, moksliniais tyrimais nustatyta, kad socialiai atsakingos organizacijos yra kur kas stabilesnės.

Kita mokslinių tyrinėjimų kryptis – socialinis organizacijų statusas. S. Kertas savo knygoje „Modernios vadybos principai“ remiasi K. Daviso suformuluotomis nuostatomis ir nagrinėja socialiai atsakingo verslo požymius. Tyrėjai iškelia idėją, kad verslo socialinį atsakingumą reikia vertinti pagal tam tikrus parametrus, arba savybes, pasireiškiančias moderniomis iniciatyvomis ir nuosekliu jų įgyvendinimu. Moderniu verslu galima laikyti tą, kuris įsipareigoja palaikyti ir gerinti organizacijos bei visuomenės gerovę. Tokią organizaciją (įmonę), autorių nuomone, apibūdina penki požymiai:

**1. Organizacija imanentiškai turi tam tikrų socialinių galių, už kurių įgyvendinimą prisiima atsakomybę.** Nuo organizacijos valios priklauso mažumų įdarbinimas, lygių teisių palaikymas, moralinių sprendimų priėmimas, t. y. užtikrinimas, kad gamyba ar paslaugos nebūtų žalingos žmogui, gamtai ir kt. Visuomenė, o ypač verslo aplinkoje esanti bendruomenė gali ir privalo laikyti organizaciją socialiai atsakinga už tokio pobūdžio priimamus sprendimus;

**2. Moderni organizacija yra atvira verslo aplinkai** – veikia kaip dviejų krypčių judėjimo sistema. Organizacija domisi visuomenės problemomis ir prisideda kuriant gerovę. Kita šalis – visuomenė taip pat turi domėtis, išklausti ir pasistengti suprasti organizacijos interesus. Pagal šį principą visuomenė ir organizacija yra partnerės, todėl bendromis pastangomis turi siekti socialinių problemų sprendimo;

**3. Organizacija, priimdama sprendimus, privalo numatyti trumpalaikius ir ilgalaikius socialinius padarinius.** Organizacijos veikla yra pragmatiška, planinga (ne stichinė), todėl iš anksto gali tiksliai numatyti savo priimamų sprendimų naudą arba žalą visuomenei, gamtai. Vienas iš verslo modernios vadybos požymių – gebėjimai, remiantis įvairių veiks-

nių suvokimu, numatyti verslo trumpalaikę ir ilgalaikę misiją bendruomenėje, visuomenėje. Organizacijai tenka atsakomybė už tai, kad būtų išlaikyta pusiausvyra tarp ekonominių, techninių ir socialinių interesų;

**4. Socialinių problemų sprendimų sąnaudų mažinimas.** Pagal verslo logiką negalima tikėtis ir reikalauti, kad organizacijos savo sąskaita finansuotų visų socialinių problemų sprendimus, užtikrintų visuomenės gerovės augimą. Sąnaudas padengia vartotojai, mokėdami didesnę kainą už prekes ar paslaugas, tačiau visuomenė gali tikėtis rentabilių, ekonomiškai pagrįstų – moralių ekonominių sprendimų.

**5. Organizacijos yra pilietinės institucijos, todėl jos negali likti abejingos verslo išorinės aplinkos socialinėms problemoms.** Ekonominės, kovos su skurdu ir kultūrinės, demografinės ar kitos problemos – tai verslo aplinkos ypatumai. Abejingumas jų sprendimui lemia prastą įvaizdį visuomenėje, o kartu ir mažina jos produktų paklausą. Modernus verslas suvokia, kad, pakilus visuomenės gerovei, organizacijai reikės daugiau žmogiškųjų išteklių, padidės produktų perkamumas ir įmonė gaus didesnę pelną. Vadinasi, organizacijos perspektyvos, strateginiai tikslai yra sietini su socialinės atsakomybės ribų plėtimu.

Apibendrinami pažymėsime, kad korporatyvinės socialinės atsakomybės modeliai yra skirti padėti siekti socialinio ir ekonominio teisingumo privačiame sektoriuje, tačiau šiek tiek kita padėtis yra viešajame sektoriuje ir viešajame administravime, nes jų suteikiamos gėrybės yra viešosios ir toli peržengia viešojo sektoriaus ribas. Paprastai viešojo administravimo veikla vertinama remiantis 3E koncepcijos sudedamosiomis dalimis – ekonomiškumu (*economy*), efektyvumu (*efficiency*) ir veiksmingumu (*effectiveness*). Ekonomiškumas ir efektyvumas paprastai daugiau siejami su kiekybiniais rodikliais, o veiksmingumas – su kokybiniais. Todėl siūlome diskutuoti dėl modelių taikymo privačiame, viešajame ir visuomeniniame sektoriuose suderinamumo bei ypatumų.

#### **4.4. Pasaulinio susitarimo (*Global Compact*) sritis ir reikšmė**

Jungtinių Tautų generalinis sekretorius Kofi Annanas pirmą kartą pristatė Pasaulinį susitarimą 1999 m. sausio 31 d. Kreipimusi į Pasaulio ekonomikos forumą. Jis pakvietė verslo lyderius jungtis prie tarptauti-

nės iniciatyvos – Pasaulinio susitarimo (JTPS). Pasaulinis susitarimas – tai pasaulinė iniciatyva, skatinanti verslo įmonių bendradarbiavimą kuriant tvarią ekonomiką, visuotinę gerovę. Ši iniciatyva suteikia galimybę įmonėms ir organizacijoms dalytis žiniomis, patirtimi ir naujovėmis, kaip gerinti verslo strategiją, įmonės įvaizdį, tobulinti rizikos valdymo strategiją. JTPS taip pat skatina partnerystę – verslo įmonėms aktyviai dalyvauti kartu su valstybiniu sektoriumi, tarptautinėmis ir nevyriausybinėmis organizacijomis sprendžiant konkrečias aplinkos apsaugos, socialines ir skaidrumo problemas. JTPS branduolį sudaro Pasaulinio susitarimo biuras ir JTO agentūros:

1. Vyriausiojo žmogaus teisių komisaro biuras;
2. Jungtinių Tautų aplinkosaugos programa;
3. Tarptautinė darbo organizacija;
4. Jungtinių Tautų vystymo programa (JTVP);
5. Jungtinių Tautų pramonės plėtros organizacija.

Šiuo metu iniciatyvoje dalyvauja daugelio šalių verslo įmonės, profesinės sąjungos, darbdavių asociacijos, tarp jų Lietuvos, Lenkijos, Latvijos, Rusijos, Vokietijos, Bulgarijos, Skandinavijos šalių verslo atstovai. JTPS dalyvauja keli tūkstančiai bendrovių, tarptautinių darbo ir pilietinės visuomenės organizacijų iš viso pasaulio. Kad šie tikslai būtų pasiekti, JTPS inicijuoja politinius dialogus, siūlo mokymosi ir partnerystės galimybes. Organizacija neturi įgaliojimų prižiūrėti, stebėti ar vertinti įmonių veiklą, jos iniciatyvos grįstos vieša atskaitomybe, skaidrumu ir įmonių domėjimusi bei savanoriškumu taikant JTPS principus. Taigi JTPS jungia visus vienaip ar kitaip su iniciatyva susijusius socialinius veikėjus:

- vyriausybes, kurios nustato šios iniciatyvos principus;
- įmones, kurioms ši iniciatyva skirta;
- darbuotojus, vykdančius konkretų gamybos procesą;
- pilietinės visuomenės organizacijas, atstovaujančias platesnei bendruomenei ir
- Jungtines Tautas – vienintelį pasaulinį politinį forumą.

Iniciatyvos populiarumą lemia jos universalumas ir tai, kad visi JTPS dalyviai, įgyvendindami iniciatyvas, gali tikėtis tam tikros naudos. Socialiai atsakinga organizacijų veikla remiasi mokslškai pagrįsta veiklos filosofija, ją įgyvendina organizuodama pokyčių valdymą:

- Gerina įmonės ar organizacijos rizikos valdymą, sudaro palankias prielaidas iš anksto parengti veiksmų planus galimoms krintinėms situacijoms įveikti;
- Narystė JTPS patvirtina, kad įmonė pripažįstama socialiai atsakinga pasauliniu mastu. Tai ypač naudingas konkurencingumo rodiklis įmonėms, siekiančioms išsitvirtinti naujose rinkose;
- Organizacijos įvaizdžio – prekinio ženklo reklamavimas. Platus ženklo pripažinimas sutelkia kolektyvą, suteikia jam optimizmo, gerina kolektyvo moralinį, psichologinį klimatą. Galutinis rezultatas – darbuotojų lojalumas organizacijai, didinantis veiklos produktyvumą, gamybos efektyvumą;
- Organizacijos dalyvavimas JTPS reiškia modernaus bendro vadybos modelio diegimą. Tai suteikia verslo įmonėms ir organizacijoms galimybę keistis patirtimi, žiniomis ir inovacijomis apie aktualias verslui problemas;
- Leidžia išvengti eksperimentavimo – organizacija modernizuojama pagal geriausius konceptus. Tai esminė sąlyga kompetentingai formuoti praktinius sprendimus globalizacijos iššūkiams ir darnaus vystymosi problemoms spręsti;
- Gauna galimybę naudotis Jungtinių Tautų informacija ir žiniomis apie plėtros procesus ir jų poveikį pasaulio ekonomikai;
- JTPS priklausymas patvirtina, kad šios įmonės yra lyderiai, nes taiko vadybos inovacijas ir įgyvendina visuotinai reikšmingus darnaus vystymosi principus, socialiai atsakingo verslo idėjas.

Socialinė organizacijų atsakomybė yra daugiafunkcis bei sparčiai besivystantis reiškinys, reikalaujantis išsamių mokslinių studijų, plačių diskusijų, kuriose dalyvautų įvairių sričių specialistai: teisininkai ir ekonomistai, sociologai ir psichologai, vadybininkai ir viešojo administravimo specialistai. Visi sutaria, kad šalis ar organizacija, siekianti didesnio ir sklandesnio dalyvavimo pasaulinės rinkos konkurencijoje, turi didinti įmonių ir verslo atstovų informuotumą bei atitinkamą kompetenciją, o tai savo ruožtu skatina įmones integruoti ĮSA principus į įmonių strategijas ir inovacines veiklas. Taip pat reikia gerinti visuomenės narių kaip suinteresuotųjų grupių informavimą organizacijų socialinės atsakomybės klausimais, nes nemažai nuo jų priklauso ĮSA principų įgyvendinimo sparta bei kokybė.

#### 4.5. JTPS – universalus organizacijų socialinės atsakomybės plėtros modelis

Pasaulinis susitarimas – tai didžiausia savanoriška įmonių bei korporacijų socialinės atsakomybės iniciatyva. Iniciatyva orientuoja kartu veikti verslo įmones bei organizacijas, Jungtinių Tautų organizaciją ir pilietinę visuomenę, remiantis dešimčia universalių principų žmogaus teisių, darbuotojų teisių, aplinkos apsaugos ir kovos su korupcija srityse.

*JTPS tikslas* – skatinti įmones ir kitas organizacijas veikti atsakingai: nedaryti žalos aplinkai, bendruomenei, kitiems verslams ir bendromis pastangomis su Jungtinėmis Tautomis, valdžios institucijomis ir nevyriausybiniomis organizacijomis dalyvauti sprendžiant socialines bei aplinkos apsaugos problemas, prisidėti prie visuomenės raidos ir ekonomikos augimo. Trumpai tariant, iškeliami du pagrindiniai tikslai:

- padėti įmonėms įdiegti JTPS principus į įmonės ar organizacijos verslo strategiją;
- skatinti bendradarbiavimą ir partnerystę tarp įvairių sektorių valstybėje ir už jos ribų, siekiant universalių pasaulio plėtros tikslų.

**Pasaulinis susitarimas** apima 10 žmogaus teisių, darbo sąlygų, kovos su korupcija ir aplinkosaugos principus.

##### Pasaulinio susitarimo principai

##### Žmogaus teisės

1 principas	Siekama, kad verslo organizacijos remtų ir gerbtų tarptautinę žmogaus teisių apsaugą savo įtakos srityje;
2 principas	Užtikrintų, kad jos pačios neprisidėtų prie žmogaus teisių pažeidinių.

##### Darbo jėga

3 principas	Siekama, kad verslo organizacijos remtų asociacijų laisvę ir pripažintų teisę į bendras veiksmingas derybas;
4 principas	Siekama panaikinti bet kokios formos privalomąjį ar priverstinį darbą;

5 principas	Siekiama panaikinti vaikų darbą;
6 principas	Siekiama panaikinti diskriminaciją, susijusią su įdarbinimu ir profesija.

### Aplinkos apsauga

7 principas	Siekiama, kad verslo organizacijos remtų prevencines programas, užtikrinančias aplinkos apsaugą;
8 principas	Imtųsi iniciatyvų atsakomybei už aplinkos apsaugą didinti;
9 principas	Skatintų aplinkai palankių technologijų vystymąsi ir platinimą.

### Kova su korupcija

10 principas	Verslo organizacijos turi kovoti prieš visas korupcijos formas (taip pat ir prieš papirkinėjimą bei kyšininkavimą)
--------------	--

JTPS legalumas yra grįstas tarptautiniais susitarimais, kitais teisiniais aktais, gavusiais tarptautinį pripažinimą. Savo ruožtu – tai dokumentas, jungiantis, sisteminantis tarptautinius tvarios plėtros susitarimus ir pateikiantis verslo raidos strategines nuostatas. Pirmiausia jis grindžiamas žmogaus teisių, darbo jėgos ir aplinkosaugos principais, įtvirtintais šiuose tarptautiniuose dokumentuose:

- 1948 m. Visuotinė žmogaus teisių deklaracija;
- 1998 m. Tarptautinės darbo organizacijos deklaracija dėl pagrindinių principų ir teisių darbe;
- 1992 m. Rio de Ženeiro deklaracija dėl aplinkosaugos ir plėtros;
- 2000 m. Jungtinių Tautų konvencija prieš korupciją.

Analizuojant pasaulinę socialiai atsakingą organizacijų praktiką, reikia žinoti, kad tiesiogiai ar iš dalies skirtas dar ne vienas normatyvinis dokumentas, reglamentuojantis modernios įmonės socialinę atsakomybę, pavyzdžiui:

**Kioto protokolas.** Taip sutrumpintai vadinasi priedas prie JT konvencijos dėl klimato kaitos, pagal kurį daugiau kaip 160 pasaulio valstybių įsipareigojo riboti išmetamųjų dujų kiekį, kad mažintų „šiltnamio efektą“ pasaulio atmosferoje. Susitarimas dėl šio protokolo buvo pasiektas derybose, vykusiose Japonijos Kioto mieste 1997 m. gruodį, o

pradėjo galioti nuo 2005 m. vasario 15 d. Lietuva šį protokolą pasirašė 1998 m. rugsėjo 21 d. ir ratifikavo 2003 m. sausio 3 d., tuo įsipareigodama iki 2012 metų sumažinti išmetamųjų dujų kiekį 8 proc.

**Sarbanes-Oxley aktas.** Tai JAV federalinis Viešųjų įmonių apskaitos reformos ir investuotojų apsaugos įstatymas, kurį 2002 m. liepos 30 d. pasirašė JAV prezidentas G. Bushas. Aktas yra JAV vyriausybės atsakas į „Ernor“, „Tyco International“, „Peregrine Systems“, „WorldCom“ įmonių bankrotą, nuvytusį visuomenės pasitikėjimą įmonių valdymo praktika. Įstatymą inicijavo JAV senatorius P. Sarbanesas ir JAV atstovas M. G. Oxley, todėl įstatymas dažnai vadinamas jų vardu. Įstatyme numatoma įkurti apskaitos standartus kontroliuojančią viešąją priežiūros įstaigą. Įstatymas įtvirtina auditorių nepriklausomybę ir numato įmonių atsakomybę. Tai vienas iš pavyzdžių, kai valstybės teisėkūros iniciatyvos daro poveikį bendrai ĮSA būklei pasaulyje.

Taigi, be įprastų tikslų siekti finansinių rezultatų, JTPS pritariančios įmonės savanoriškai skelbia, jog rūpinsis žmogaus teisėmis, aplinkos gerinimu ir gamtos apsauga. Sukurtas visiems lengvai prieinamas įsijungimo į JTPS mechanizmas. Norint tapti Pasaulinio susitarimo dalyve, organizacija siunčia Jungtinių Tautų Generaliniam sekretoriui:

- ✓ laišką, kuriame išreiškia savo pritarimą JTPS principams,
- ✓ įsipareigoja kasmet teikti viešas socialinės atsakomybės ataskaitas.

Oficialiais duomenimis, 2007 m. viduryje prie JTPS buvo prisijungusios 4856 organizacijos daugiau nei iš 90 šalių (3186 verslo įmonės, 953 asociacijos ir NVO, likusios – valstybinės, viešojo administravimo, švietimo ir kt.)<sup>66</sup>.

#### 4.5.1. Žmogaus teisių užtikrinimas modernizuojant verslą

Žmogaus teises būtų galima apibrėžti kaip moralės, elgesio normas, visuomenines vertybes, kurių tikslas – apsaugoti žmogaus orumą. Vienas pagrindinių žmogaus teisių bruožų – jų visuotinumas,

<sup>66</sup> Duomenys pateikti remiantis leidiniu: Gudonienė, V.; Leipuvienė, K. *Taikomojo mokslinio tyrimo „Socialinių iniciatyvų versle analizė: nauda, kaštai, įtaka verslui ir visuomenei“ ataskaita*. Vilnius: LR ūkio ministerija.



universalumas, nedalumas, jos yra viena kitą veikiančios, remiasi žmonių lygybės prieš įstatymus, lygiateisiškumo ir kitais principais. Žmogaus teisės pripažįstamos visiems asmenims, neatsižvelgiant į jų individualias savybes. Žmogaus teisių apsaugos sistema formavosi ilgus šimtmečius, o pagrindinės idėjos materializavosi tarptautiniuose susitarimuose, teisės aktuose. Svarbiausi žmogaus teisių tarptautiniai dokumentai:

- Žmogaus ir piliečio teisių deklaracija (1789);
- Visuotinė žmogaus teisių deklaracija (1948);
- Europos žmogaus teisių ir pagrindinių laisvių apsaugos konvencija (1953);
- Tarptautinis ekonominių, socialinių ir kultūrinių teisių paktas (1966);
- Tarptautinis pilietinių ir politinių teisių paktas (1966);
- Europos Sąjungos pagrindinių teisių chartija (2000).

ĮSA plėtra tai viena iš labai reikšmingų žmogaus teisių plėtros sričių, todėl svarbu suvokti, ką reiškia ši JTPS žmogaus teisių sritis. Skaitytojų dėmesiui pateikiame vieną iš galimų pavyzdžių: Ūkio banko Pasaulinio susitarimo pažangos 2009 m. lapkričio 1 d.–2010 m. spalio 31 d. ataskaitos apžvalga. JTPS 1–2 principai, apibrėžiantys žmogaus teisių užtikrinimą plėtojant atsakingą verslą, aiškinami taip:

- Nuostata, draudžianti banko darbuotojams savo elgesiu skleisti arba skatinti diskriminaciją kitų asmenų lyties, rasės, kalbos, religijos, politinių ryšių, odos spalvos, pilietybės, amžiaus, išsimokslinimo, sveikatos ir šeiminės padėties atžvilgiu. Banke užtikrintos lygios vyrų ir moterų, visų tautybių bei religijų atstovų galimybės įsidarbinti ir siekti karjeros, neatsižvelgiant į jų amžių. Banke 2010 m. dirbo Lietuvos tautinių mažumų atstovų – rusų, lenkų, baltarusių, ukrainiečių, žydų, tadžikų;
- Banko Etikos kodekse aiškiai apibrėžiama pagarba žmogaus teisėms santykiuose su partneriais;
- Įtvirtinta nuostata, kad politiniu atžvilgiu bankas yra neutrali organizacija, kurios darbuotojai privalo atsižvelgti į kitų asmenų laisves ir gerbti nuomonių skirtumus. Banko darbuotojai turi teisę tarpusavyje laisvai reikšti politinius įsitikinimus, jeigu to-

kia diskusija netrukdo eiti pareigų arba nekenkia banko politiniam neutralumui. Toks pat reikalavimas taikomas išpažįstamai religijai ar politinei propagandai.

Apie žmogaus teisių lygį įmonėje geriausiai informuoja personalo savijauta, todėl žmogaus teisių principai prasiskverbia į JTPS 3-6 principus, apimančius darbo santykius. Siekdami detalizuoti „Darbo jėgos“ aspektą, siūlome darbo praktiką nagrinėti kaip savarankišką santykių sritį. Pavyzdys pateikiamas 3 lentelėje.

**3 lentelė.** Darbo praktika, susijusi su žmogaus teisėmis, darbo standartais

Sritis	Taikoma praktika
Lygios galimybės darbuotojams	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Lygių galimybių moterims, vyrams, mažumoms bei neigaliesiems užtikrinimas;</li> <li>➤ Rašytiniai antidiskriminaciniai standartai, apimantys kilmę, religiją, seksualinę orientaciją;</li> <li>➤ Politika ir procedūros dėl seksualinio priekabiavimo;</li> <li>➤ Lygių galimybių valdymo patikimumo garantavimas.</li> </ul>
Mokymai ir profesinis tobulėjimas	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Mokymų užtikrinimas visų lygių darbuotojams, siekiant užsibrėžtų kiekybinių tikslų;</li> <li>➤ Programos, skirtos tęstiniam darbuotojų įdarbinimui remti;</li> <li>➤ Tęstinio mokymo kursų prieinamumas, naujų įgūdžių ir profesionalumo ugdymas, technologijų plėtra;</li> <li>➤ Politika dėl mokymosi atostogų, įskaitant magistrantūros studijas;</li> <li>➤ Lyderiavimo skatinimas;</li> <li>➤ Su socialine atsakomybe susiję mokymai ir programos;</li> <li>➤ Mokymo programos žmonėms, turintiems specialiųjų poreikių.</li> </ul>
Geri vidaus santykiai	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Galimybė sudaryti profesines sąjungas bei teisės kolektyvinėms deryboms pripažinimas;</li> <li>➤ Darbuotojams nuolat teikiama išsami informacija apie įmonę;</li> <li>➤ Komunikacijos užtikrinimas;</li> <li>➤ Darbuotojų rėmimas, siekiant užtikrinti balansą tarp darbo, šeimos ir kitų asmeninių siekių;</li> <li>➤ Darbo sąlygų skaidrumas;</li> <li>➤ Geri ryšiai su sąjungomis, darbuotojų asociacijomis, siekiant veiksmingai valdyti krizes ar restruktūrizavimą;</li> <li>➤ Atleidimo iš darbo politika, parama ieškant darbo.</li> </ul>

Sritis	Taikoma praktika
Darbuotojų skatinimas	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Teisingas rezultatų įvertinimas ir skatinimas;</li> <li>➤ Pelno dalijimosi schemos (premijos, akcijų įsigijimo galimybės ir kt.);</li> <li>➤ Draudimas ir (arba) medicininė priežiūra;</li> <li>➤ Įmonės pašalpų schemos;</li> <li>➤ Neįgalumo politika;</li> <li>➤ Parama perkėlimo metu;</li> <li>➤ Viršvalandžių kompensavimas;</li> <li>➤ Kita.</li> </ul>
Priverstinio ir vaikų darbo netoleravimas	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Siekiama apskritai panaikinti bet kokią privalomą, priverstinį arba vaikų darbą</li> </ul>

Suprantama, kad organizacijos labai skirtingos, todėl ir JTPS nuostatų įgyvendinimas skiriasi. Pavyzdžiui, iš 2010 m. banko ataskaitos akivaizdu, kad personalo amžius yra labai įvairus. Čia dirbo visų amžiaus grupių darbuotojai ir vyrai, ir moterys, o atliekantiems tokio paties lygio darbą banke yra mokami visiškai vienodi atlyginimai. Trumpai tariant, personalo politika yra orientuota į ilgalaikius darbo santykius. Net 22 proc. darbuotojų banke dirba jau daugiau nei 10 metų. Darbuotojams sudaromos sąlygos tobulėti, kelti kvalifikaciją, mokytis, siekti karjeros ir atskleisti geriausius gebėjimus.

Užtikrinamos saugios bei sveikatai nežalingos darbo sąlygos. Bankas kaip darbdavys imasi priemonių darbuotojų saugai ir sveikatai užtikrinti ir organizuoja darbuotojų saugos bei sveikatos būklės vidinę kontrolę įmonėje. Konkretūs darbų saugos ir sveikatos reikalavimai išdėstyti pareigybinėje arba instruktavimo darbo vietoje saugos ir sveikatos instrukcijose.

#### 4.5.2. JTPS atsakas į globalizacijos veiksmus, darančius įtaką aplinkosaugai

Šiuolaikinė visuomenė vis labiau priklauso nuo iš žemės gelmių išgaunamų mineralinių ir energijos išteklių. Deja, jie ne visi turi savybę atsinaujinti, nevienodas jų naudingumas ir gamybos savikaina, netolygus paplitimas pasaulyje. Praėjusiam šimtmečiui buvo būdinga ieškoti būtent neatsinaujinančių išteklių ir juos naudoti. Tai daugiausia metalų rūdos,

kurių apdorojimas didino industrinių mineralų, naftos ir dujų sunaudojimą. Taigi išteklių gavybos pramonė buvo labai svarbi tiek išsivysčiusių, tiek besivystančių šalių ekonomikai. Mineralinių išteklių kiekis ir sudėtis gamtoje taip pat skiriasi ir priklauso nuo jų buvimo vietos. Mineraliniai ištekliai susidaro vykstant įvairiems geologiniams procesams:

- ✓ išsiveržiant mantijos magmai;
- ✓ klostantis nuosėdoms baseinuose žemės paviršiuje;
- ✓ tam tikrais atvejais net nuo meteoritų smūgio (turimi omenyje kai kurie nikelio telkiniai).

Vertinant mineralinių išteklių perspektyvumą, jų naudojimo galimybes, reikia visuotinai suprasti šių procesų dėsningumus.

Tausojantis telkinių eksploatavimas visada susijęs su aplinkos ardymu, pradedant išteklių žvalgyba, jų radimu, kasimu ir iškastos žaliavos naudojimu bei suardytos vietos atkūrimu. Pažymėtina, kad kasybos mastai labai dideli. Pavyzdžiui, pasaulyje statybinių medžiagų, įskaitant ir pjaustytas ar trupintas uolienas, žvyrą, smėlį ir molį, poreikis nuolat didėja. Per metus jų iškaskama apie 25 milijardus tonų, iš kurių 13 milijardų tonų yra nerūdinės statybinės medžiagos (žvyras, smėlis ir skalda). Norint išvengti dabartinių ir būsimų žemės naudojimo problemų, reikia įvertinti geriausius šių išteklių apsaugojimo ir išgavimo būdus.

Taigi kasybos pramonė, jei ji nori išlaikyti savo visuomeninę padėtį, labai gerai žino, kad gamtos apsaugos ir socialiniai iššūkiai turi būti labai atidžiai įvertinti. Pagrindiniai reikalavimai, kylantys iš JTPS nuostatų, yra tokie:

- teisiškai sureguliuotas, atsakingas gamtos išteklių išgavimas ir jų transportavimas;
- korporacijų ir gamyklų steigimasis tik turint plėtros galimybių studijas ar paisant jų išvadų, rekomendacijų;
- atsisakyti naudoti moraliai ir fiziškai pasenusias technologijas.

Vienas iš nagrinėtinų atsakų į globalizacijos iššūkius – Jungtinių Tautų Organizacija su UNESCO ir IUGS (Tarptautinė geomokslų sąjunga) 2008-uosius paskelbė tarptautiniais planetos Žemės metais. Šios iniciatyvos tikslas:

- ✓ mažinti visuomenei kylančius gamtos ir žmogaus veiklos keliamus pavojus;

- ✓ mažinti pavojų sveikatai, didinant gamtos mokslų medicininių aspektų suvokimą;
- ✓ rasti naujų gamtos išteklių ir užtikrinti racionalų jų naudojimą;
- ✓ skatinti visuomenės domėjimąsi gamtos mokslais ir kt.

Gamtos išteklių poveikis daugelio šalių ekonomikai toks svarbus, kad susikerta įvairūs technologijų, socialinių klausimų ir geologijos mokslų interesai. Vienas iš bendrai organizuotos tyrimų programos siekių – atkreipti dėmesį, kaip geologijos mokslai gali padėti suklestėti vietos regionams ir pasauliui apskritai. Siekiama kurti naujas priemones, skirtas spręsti ir išsivysčiusių, ir besivystančių šalių racionalaus išteklių naudojimo problemas, kaip:

- ✓ Šiltnamio efektas.
- ✓ Ozono sluoksnio ardymas.
- ✓ Biologinės įvairovės nykimas.
- ✓ Dirvožemio erozija.
- ✓ Požeminio vandens tarša.
- ✓ Gamtos išteklių nebeatsinaujinimas.
- ✓ Vandenynų tarša naftos produktais bei pramonės atliekomis.

Kitaip sakant, siekiama atsakyti į klausimą, drauge apimant kelias sritis: *Kaip žinios apie apsirūpinimą vertingais geologiniais ištekliais gali padėti geriau **planuoti, valdyti, siekti socialinio stabilumo ir pažangos**, kuriant darniai besivystančią visuomenę?*

Prieš atsakant į šį klausimą, reikia išsiaiškinti, kokiais atvejais atitinkamų žinių trūkumas gali trukdyti plėtrai ir kelti pavojų teisingam gamtos turtų valdymui, subalansuotai ekonomikos plėtrai ir net taikai. JTPS neprieštarauja, kad būtų naudojami gamtos ištekliai, tačiau reikalauja užtikrinti jų tvarumą sukuriant atitinkamas jungtines struktūras, specialius projektus arba centrus, kurie savo veikloje vadovautųsi teisi-  
nėmis ir politinėmis studijomis, taip pat regioniniais, nacionaliniais ir tarptautiniais susitarimais. Tokie tarpdisciplininių studijų centrai būtų pajėgūs sukurti naujas priemones, kurios leistų geriau suprasti ryšį tarp gamtinių išteklių ir visuomenės poreikių. Tyrimai nubrėžtų gaires ir parengtų praktines rekomendacijas, kurios padėtų politikams nuspręsti, ar subalansuotai plėtrai grėsmę kelia išteklių trūkumas, ar jų gausa. Specialūs projektai, skirti šiai temai, kartu galėtų konsultuoti, teikti pasiūlymus

valstybėms ir verslui dėl bendrų veiksmų derinimo užtikrinant socialinės atsakomybės principų praktinį taikymą ekonomiškai klestinčiose ir besivystančiose šalyse, nacionalinėje ir tarptautinėje verslininkystėje. Įgyvendinant JTPS nuostatas, itin aktualūs šie klausimai:

- ✓ Ar gali demokratinės institucijos sumažinti bet kokius gamtai neigiamus procesus, susijusius su išteklių panaudojimu?
- ✓ Ar žemės naudojimo planavimo metodus galima pritaikyti sprendžiant konfliktinius skirtingų vartotojų tikslus rajonuose, kur kertasi šalių interesai?
- ✓ Ar gali ištekliais turtingos vietovės pritraukti užsienio investuotojus, paveikšiančius esamos tautos socialinę struktūrą?
- ✓ Ar pajamos, gaunamos iš naftos ir dujų, silpnina valstybės institucijų reikšmę ir stiprina verslo vaidmenį, kaip šiuo atveju keičiasi socialinės atsakomybės samprata?
- ✓ Ar ekonominė plėtra arba jos sprendimo būdai kelia ekologines problemas?
- ✓ Kokie specifiniai gamtos ištekliai turėtų įgyti specialią apsaugą – naudojimo ribojimų griežtą teisinį reglamentavimą?
- ✓ Ko galima pasimokyti iš šalių, neturėjusių socialinių problemų dėl gamtos išteklių?
- ✓ Kaip išsivysčiusios šalys galėtų užtikrinti racionalų išteklių panaudojimą ir tarpininkauti, kad būtų plėtojamos ir kitos, o ne tik išteklių gavybos pramonės šakos?

Žemės metų iniciatyva turėjo toli siekiančių tikslų, nes ji orientavo žemės išteklių naudojimą, jų valdymo sėkmės ar nesėkmės priežastis siesti su valstybės (didžiausios socialinės vertybės) raidos koncepcija. Didžiausi pavojai gresia dėl priklausomybės nuo naftos gavybos ir nesaikingo, moksliskai nepagrįsto išteklių naudojimo.

Modernistiniam ekonominiam augimui specialistai priskiria vadinamosios *olandų ligos* etiketę. Jai būdingi požymiai: greitas kapitalo atėjimas, padidinantis nacionalinės valiutos kursą, sumažinantis pramonės konkurencingumą tarptautinėje rinkoje, skatinantis einamosios sąskaitos deficitą, didinantis infliaciją, iškreipiantis investicijas ir skatinantis vietinės vartojimo produktų ekonomikos nestabilumą.

Taigi išteklių naudos bumas, užuot skatinęs klestėjimą, gali turėti visapusišką lėtinamąjį jų panaudojimo poveikį. Siauras, tik su naftos gavyba ar su kitais gamtos turtais susijęs ekonomikos augimas taip pat didina visuomenės nepasitenkinimą, trikdo jos natūralią raidą.

**Lietuvos žemės** gelmėse daug šiandien strategiškai svarbių mineralinių išteklių. Galima teigti, kad pakankamai turime svarbiausių statybos pramonei reikalingų išteklių – žvyro ir smėlio, skaldai gaminti dolomito, cemento ir kalkių, pramonei tinkamos klinties, molio, opokos, anhidrito. Per pastaruosius 30 metų mažiausiai buvo kasama 1995–2001 m., o iki 2008 m. visų naudingųjų iškasenų (išskyrus naftą) gavyba tik didėjo, tačiau ir dabar ji yra apie du kartus mažesnė, nei buvo iki Lietuvos nepriklausomybės atkūrimo. Gavybos didėjimas susijęs su didesne statybų apimtimi didžiuosiuose miestuose ir didesniu statybinių žaliavų poreikiu keliams tiesti ir taisyti, aplinkai tvarkyti. Pavyzdžiui, ekonominio pakilimo – 2007 metais įmonės, turinčios leidimą naudoti naudingąsias iškasenas, iškasė 786 tūkst. m<sup>3</sup> klinties, 10 494 tūkst. m<sup>3</sup> smėlio ir žvyro bei 1848 tūkst. m<sup>3</sup> dolomito. Išskirtinė žvyro ir smėlio žaliavos paklausa Vilniaus, Kauno ir Klaipėdos regionuose lėmė, kad Vilniaus ir Kauno apskrityse šių išteklių buvo kasama 25–30 proc. (o Klaipėdos – 10–13 proc.) viso Lietuvoje kasamo kiekio. Pagal detalai išžvalgytų naudingųjų iškasenų išteklių kiekį Lietuva geriausiai yra apsirūpinusi durpių, molio, dolomito ir klinties ištekliais, o žvyro ir smėlio (ypač žvyro) išteklių stygių dėl nesuderintų žemės savininkų ir valstybės interesų per artimiausius dešimtmečius gali pradėti jausti sparčiai juos naudojančios regionai. Siekiant valdyti žemės turtus, kuriama teisinė bazė:

#### **Finansinis aplinkosaugos iniciatyvų Lietuvoje reglamentavimas**

- Lietuvos aplinkos apsaugos investicijų fondas (LAAIF) (1996 m.)
- Aplinkos apsaugos įstatymas (1992 m.)
- Aplinkos apsaugos vertybinės kontrolės įstatymas (2008 m.)
- Aplinkos monitoringo įstatymas (1997 m.)
- Kiti teisės aktai

#### **Socialinių verslo iniciatyvų raiškos aplinkosaugos srityje reglamentavimas**

- ✓ Racionalus išteklių panaudojimas ir jų tausojimas (Biokuro, biodegalų ir bioalyvų įstatymas (2009); Energetikos įstatymas (2002))

- ✓ Teršalų emisijos ir pavojingų medžiagų naudojimo mažinimas (LR mokesčio už aplinkos teršimą įstatymas (1999))
- ✓ Atliekų valdymas (LR atliekų tvarkymo įstatymas (1998));
- ✓ Pakuočių ir pakuočių atliekų tvarkymo įstatymas (2001)
- ✓ Naujų saugių produktų gamyba (PVM įstatymas (2002));
- ✓ Ekologinio žemės ūkio plėtros programa 2007–2010 m.)

Vadinasi, pagrindinė tendencija – racionali plėtra. Šiandien ekonomistai tiki racionalios ekonomikos ir gamtos saugos suderinamumu. Efektyvi ekonomika turi išgyventi iš savo pajamų be absoliutaus kapitalo apyvartos mažėjimo. Panašiai gyventojai turi gyventi pajėgioje atsinaujinti ekosistemoje, kuriai atsinaujinti padeda gamta. Šios tendencijos, kylančios iš JTPS nuostatų, glaustai pateiktos 4 lentelėje.

**4 lentelė. Aplinkosaugos praktika**

Sritis	Taikoma praktika
Parama aplinkosaugai	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Darbuotojų mokymas aplinkosaugos srityje;</li> <li>➤ Bendradarbiavimas su vietos valdžia skatinant aplinkos apsaugos programų vykdymą;</li> <li>➤ Atsinaujinančių energijos produktų paieška ir išmetamųjų dujų kiekio mažinimas.</li> </ul>
Aplinkos apsaugos rizikos valdymas	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Prevencija ir mažinimas (aplinkosaugos rizikos, teršalų numatymas ir modeliavimas, rizikos įvertinimas, prevenciniai veiksmai);</li> <li>➤ Rizikos priežiūra;</li> <li>➤ Atsakomybė už gamtos nelaimės (pavojų numatymas, mokymai ir t. t.).</li> </ul>
Aplinkosauginės atsakomybės didinimo iniciatyvos	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Efektyvus žaliavų naudojimas;</li> <li>➤ Energijos taupymas;</li> <li>➤ Vandens taupymas;</li> <li>➤ Biologinės įvairovės valdymas;</li> <li>➤ Atliekų, nuotekų, išmetamųjų dujų kiekio mažinimas;</li> <li>➤ Atliekų valdymas;</li> <li>➤ Neigiamos produktų įtakos aplinkai mažinimas.</li> </ul>



*Kyšis aptemdo išmintingųjų akis ir iškraipo teisiųjų bylą.*

*Holgeris Lahayne*

#### 4.5.3. Korupcija – ryškiausia socialinių santykių deformacijos forma

**Kova su korupcija** – tai ypatinga socialinės atsakomybės sritis. Knyga nėra skirta šiam klausimui nagrinėti, tačiau būtina nors trumpai apžvelgti kaip visuomenės socialinės, ekonominės raidos kliuvinį. Korupcijos terminas yra kilęs iš lotyniško žodžio „*corruptio*“, reiškiančio gadinimą, papirkimą. Jos samprata taip pat susijusi su asmeninės naudos siekimu. Apskritai korupcijos sąvoka yra sudėtinga, apimanti labai daug veikų, turinti įvairių apraiškos formų. Literatūroje rašoma, kad pasaulyje esama daugiau negu 300 korupcijos apibrėžimų.

Tarptautiniuose dokumentuose vengiama korupcijos apibrėžimų, nes laikomasi nuomonės, kad šis reiškinys suvokiamas skirtingai, atsižvelgiant į ekonomines, kultūrines, politines tradicijas, jam reikšminga šalies istorinė patirtis ir net tautinis charakteris. Pavyzdžiui Jungtinių Tautų Organizacijos 1996 m. rezoliucijoje dėl kovos su korupcija ir kyšininkavimo tarptautinėje komercinėje veikloje, 1996 m. rezoliucijoje dėl tarptautinio valstybės tarnautojų elgesio kodekso, 1997 m. rezoliucijoje dėl veiksmų prieš korupciją, 2003 m. spalio 31 d. konvencijoje prieš korupciją ir kituose dokumentuose nepateikiamas korupcijos reiškinio apibrėžimas.

Europos Taryba korupciją taip pat laiko didele grėsme demokratijai, įstatymų viršenybei ir žmogaus teisėms. 1994 m. rugsėjo mėnesį Ministrų Komitetas iš įvairių sričių specialistų įsteigė grupę korupcijos problemoms spręsti (SGK) ir įpareigojo ją išnagrinėti priemones, kurias reikėtų įtraukti į tarptautinę veiksmų prieš korupciją programą. Be to, jai buvo pasiūlyta išnagrinėti galimybes parengti teisės aktus bei tam tikrų sričių pavyzdinius elgesio kodeksus ir sukurti tolesnių veiksmų mechanizmą, kad būtų galima užtikrinti tokiuose dokumentuose esančius įsipareigojimus. SGK dokumentuose korupcija – tai kyšininkavimas ar kitoks elgesys asmenų, kuriems valstybiniame arba privačiame sektoriuje yra pavestos tam tikros pareigos, susijusios su įpareigojimais, patikėtais jiems kaip turintiems valstybės pareigūno, privataus darbuo-

tojo, nepriklausomo agento statusą, ar kitokiais santykiais, ir kurių tikslas – bet kokia neteisėta nauda sau ir kitiems.

Europos Tarybos Baudžiamosios teisės konvencijoje dėl korupcijos<sup>67</sup> atsižvelgta į Jungtinių Tautų dokumentų nuostatas ir siūloma korupciją skirstyti į aktyviąją ir pasyviąją, taip pat nurodyta, kad reguliavimo sritis apima ir valstybinį, ir privatųjį sektorius. Korupcijos sąvoka apima tokias sritis:

- Politinės partijos veikla;
- Įtaka rinkimams ir kandidatams;
- Įtaka privataus verslo darbuotojams;
- Įtaka valstybės tarnautojams;
- Įtaka žurnalistams.

Bandoma suburti visų Europos valstybių pajėgas pateikiant veiksmų planus, kuriant priemones. 1998 m. gegužės 5 d. Ministrų Komitetas priėmė Rezoliuciją (98) 7, įteisinančią Valstybių prieš korupciją grupės (*Group of States against Corruption publishes report on Montenegro* – GRECO) įsteigimą dalinio ir išplėsto susitarimo forma bei kitas priemones.

Europos Sąjungos konvencija dėl kovos su korupcija, susijusia su Europos Bendrijų pareigūnais ar Europos Sąjungos valstybių narių pareigūnais, taip pat 1996 m. rugsėjį Europos Vadovų Tarybos patvirtintas protokolas prie Europos Sąjungos konvencijos dėl Europos Bendrijos finansinių interesų apsaugos įtvirtina Europos Sąjungos valstybių narių valstybės tarnautojų ir Europos Bendrijos pareigūnų bei tarnautojų aktyvios ir pasyvios korupcijos sampratą. Be to, Europos Vadovų Taryba 2003 m. priėmė sprendimą dėl kovos su korupcija privačiame sektoriuje ir apibrėžė aktyvios bei pasyvios korupcijos privačiame sektoriuje požymius, įpareigojo valstybes nares iki 2005 m. liepos mėnesio suderinti nacionalinius teisės aktus su šio sprendimo nuostatomis. Apibendrinant tarptautinę ir ES antikorpupcinę politiką, pažymėtina, kad siekiama konkretizuoti korupcijai priskiriamas veikas. Tai sąlygiškai galima palyginti su narkotinių medžiagų sąrašais.

Tradiciškai susiklostė supratimas, kad korupcija yra valstybinio sektoriaus deformacijos požymis. Ši nuomonė, ko gero, yra atėjusi iš tų

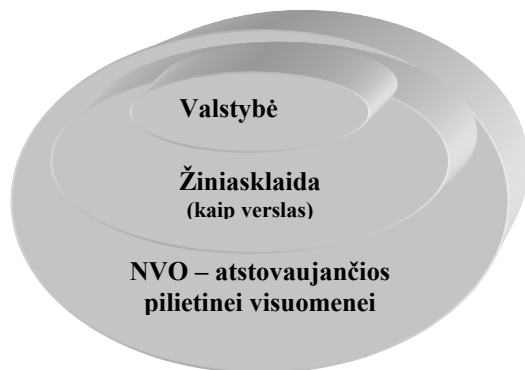
<sup>67</sup> Baudžiamosios teisės konvencija dėl korupcijos. *Valstybės žinios*. 1999, Nr. 23-853.

laikų, kai valstybė turėjo viršenybę piliečio bei jo privataus gyvenimo atžvilgiu. Ilgus dešimtmečius nusikaltimas valstybei buvo kvalifikuojamas kaip pavojingesnė veika. Šiuo metu toks skirstymas yra nekontroliuojamas, o praktikoje pastebime net priešingus reiškinius, kai už stambias ir akivaizdžias valstybinio turto vagystes apskritai nėra baudžiama. Svarbi sąlyga mažinant korupciją, kad panašūs nusikaltimai būtų kvalifikuojami vienodai ir nepriklausytų nuo to, kam buvo padaryta žala. Be to, reikia sutikti, kad valstybės tarnautojo korumpuotumas pasireiškia ne kyšio priėmimu, o turimos valdžios demonstravimu, licencijos, leidimo, pažymos neišdavimu ar kokių nors privilegijų, išimtinių sąlygų įmonei suteikimu. Taigi korupcija kaip juridinis faktas yra struktūriškas ir labai sunkiai tiriamas.

Kitas aspektas, leidžiantis korupciją sieti su viešuoju sektoriumi – sąvokos „tarnyba“ turinio susiaurinimas. Baudžiamasis įstatymas dažniausiai korupcijos veikas sieja su šia sąvoka, tačiau reikia žinoti, kad korumpuotas gali būti asmuo, turintis bet kokių tarnybinių įpareigojimų, galių. Išties valstybės tarnautojas – tai asmuo, kuriam valstybė patikėjo pareigas, suteikė valdžią ir už šių funkcijų vykdymą moka algą. Tarnybą suvokiant plačiau, tarnybiniai santykiai sieja ir politiką, ir žurnalistą, ir privataus verslo įmonės darbuotoją su visuomene. Politikas tarnauja savo rinkėjams, verslo darbuotojas – įmonės akcininkams, pareigūnas – savo įstaiigai ir valstybei. Visais atvejais tarnyba reiškia pasitikėjimo santykį tarp to, kam tarnauja, ir to, kas tarnauja. Pavyzdžiui, pasitikėjimas žurnalistu – tai laikraščio ar kitos žiniasklaidos priemonės patikimumas, jos sąžiningumo, objektyvumo pripažinimas visuomenėje, visuomeninės organizacijos vadovu – jos narių tikėjimas, kad jis reiškia tos NVO bendruomenės interesus. Sakykim, firmos direktorius paima kyšį iš konkuruojančios įmonės, už tai priima jai naudingą sprendimą, suteikia komercinę informaciją ir kt. Pateikti pavyzdžiai atskleidžia, kad korupcija pasireiškia ne vien tiktai pinigine, materialine forma. Korupcinės veiklos apyvartoje yra pripažinimas, autoritetas, pagarba, išimtinės galimybės kopti karjeros laiptais, atsakomosios paslaugos už išimtinės, neteisėtas paslaugas ir kitos nematerialios vertybės. Taigi korupcija yra integrali veikla.

Visi sutaria, kad sudėtinga nustatyti korupcijos baudžiamąsias veikas, tačiau korupcija taip pat yra viena iš sunkiausiai moksle tiriamų

reiškinių. Problema ta, kad korupcija turi išstobulintas slaptumo ir saugumo tradicijas. Korupcijos lygio negalima nustatyti jokiais apklausos būdais. Respondentų įtikinėjimas, kad apklausa yra anoniminė, visiškai neveikia, nes atsakymas į tokius klausimus, kaip „ar jūs duodate kyšį?“, „ar jums siūlomas kyšis?“, „ar jūs imate kyšį?“, reiškia prisipažinimą, kad padarė sunkų baudžiamąjį nusikaltimą. Mažai veiksmingi ir viktimologiniai tyrimo metodai. Korupcijoje auka, priešingai negu kituose nusikaltimuose, taip pat dalyvavo nusikalstamoje veikoje. Taigi tyrimai yra reikšmingi korupcijos diskursui. Svarbu suvokti, ką žmonės mano ir kalba apie korupciją, kaip supranta priežastis, padarinius. Žmonių reakcijos į korupciją ir jos reiškinius stebėsena padeda nustatyti poslinkius visuomenės sąmonėje ir kurti kovos su korupcija koncepciją.



**14 pav.** Kovos su korupcija matmenys

Kovos su korupcija istoriniai tyrinėjimai atskleidžia, kad naudoti kovos būdai nepasiteisindavo. Buvo manoma, kad korupcijos priežastis – menka valdininkų kontrolė. Todėl kuriamos įvairios kontrolės institucijos, tačiau jų nariai patys imdavo piktnaudžiauti turima padėtimi. Kontrolieriams nuolat prireikdavo naujų kontrolierių. Atrodo, kad niekada nepasiseks surasti to „dorojo“ kontrolieriaus, todėl korupciją reikia sieti su socialine atsakomybe (žr. 14 pav.). Viešumas ir visuomenės susitarimas, ką laikyti korupcija, yra veiksmingiausios priemonės šioje kovoje. Todėl svarbu suteikti kuo geresnes prielaidas visuomenei kontroliuoti valstybės ir savivaldybių tarnautojų sprendimus dalijant,

skirstant socialines vertybes. Daug gali nuveikti tiriamoji žurnalistika. Tačiau ji reikalauja nemažų finansinių investicijų, žurnalistinio talento ir profesionalumo, todėl yra grėsmė, kad laikraštis ar kita žiniasklaidos komercinė priemonė objektyvumą ir kovingumą gali iškeisti į pramonines publikacijas, sensacijų paieškas. Už dosnias dotacijas ar kitas paskatas ji gali tapti politine manipuliacine priemone. Taigi čia taip pat kyla korupcijos grėsmė, galinti virsti dezinformacijos tribūna.

#### 4.6. Socialinės atsakomybės lygio nustatymo (vertinimo) koncepcijos

Ne pelno organizacija „*The Corporate Citizenship Company*“ kartu su kitomis visuomeninėmis struktūromis, akademinėmis institucijomis, viešojo administravimo institucijomis 2006 m. organizavo keletą renginių, kuriuose buvo diskutuojama verslo socialinės atsakomybės ir verslo pilietiškumo tema. Šios diskusijos iškėlė nemažai idėjų, hipotezių, kurios ir šiandien gvildenamos nagrinėjant praktinę patirtį, rengiant mokslines ĮSA plėtros koncepcijas.

Viena iš aktualijų ta, kad siekiant viešųjų tikslų labai sudėtingas uždavinys yra nustatyti, kokį poveikį aplinkai daro įmonė arba organizacija. Organizacijos yra daugiafunkcės, todėl jų poveikio matavimai yra labai sudėtingi. Autoriai, rašantys šia tematika, nagrinėja iniciatyvų diegimo pozityvius pokyčius palaikant švarią aplinką, aplinkosaugos gerėjimą<sup>68</sup>. Įmonės savo socialiai atsakingos veiklos ataskaitose informuoja apie teigiamus poslinkius pagrindinių suinteresuotų šalių – darbuotojų – atžvilgiu. Dauguma įmonių, pristatydamos savo socialinės atsakomybės pažangą, pažymi, kad stengiasi didinti socialinę integraciją – kuriamos naujos darbo vietos, įdarbinami neįgalieji, tautinių mažumų atstovai, vyresnio amžiaus darbuotojai ir kt. Tokia veikla, reikia manyti, yra reikšminga mažinant migraciją (pagal oficialią statistiką,

<sup>68</sup> Žr.: Jungtinė karalystė – Friedman, A. L.; Miles, S. SNEs and environment: two case studies. *Eco Management and Auditing*. 8 (4), 2001, p. 200–209; Švedija – Ammenberg, J.; Hjelm, O. Tracing business and environmental effects of environmental management system. *Busines Strategy and the Environment*. Volume 12, Issues 3. 2003, p. 163–174 ir kt.

per 1990–2006 m. iš Lietuvos emigravo apie 404 000 asmenų). Verslo ir kitų organizacijų investicijos į įgūdžių formavimą arba visą gyvenimą trunkantį mokymąsi taip pat yra socialiai reikšmingos, nes didinamas šalies konkurencingumas, ūkio efektyvumas. Dalis įmonių remia mokslą, sumoka už savo darbuotojų studijas, yra įsteigusios stipendijų.

Ne mažiau svarbios *investicijos į ekologines naujoves*, plėtojant optimalius gamybos būdus, naudojant nekenksmingas aplinkai technologijas ir palaikant savanoriškus aplinkos valdymo, gamtos saugos darinius. Šie procesai kartu prisideda prie įvairių problemų sprendimo: gerinama visuomenės sveikata, taupiau ir tikslingiau naudojami gamtos ištekliai, mažinama tarša, skatinami visuomenės pilietinės raidos procesai. Taigi socialiai atsakingos veiklos rodiklių labai daug, todėl, siekiant įvertinti ir didinti verslo socialinę atsakomybę, matavimų klausimas yra itin svarbus ir mokslo, ir studijų dalykas. Gerosios praktinės patirties pavyzdžiai skatina atkreipti dėmesį bent į kelis aspektus:

1. Socialinį poveikį reikėtų vertinti atsižvelgiant į šios praktikos komercinius siekius išskiriant ekonominius, socialinius ir poveikio aplinkai elementus. Žmonės daro poveikį visa savo veikla, tačiau vertinimo problema ta, kad labai sunku apibrėžti ir pamatuoti veiklos socialinį poveikį. Siūloma daugiau dėmesio skirti kokybinės analizės kriterijams, apimantiems kasdienę gamybą, komercinę veiklą, socialines iniciatyvas, filantropinių programų poveikio vertinimą.
2. Reikėtų skatinti investuotojus orientuotis į aplinkosaugos, socialinius, etiškos veiklos vertinimo kriterijus, argumentuojant, kad labiau atitinkantis visuomenės lūkesčius verslas mažiau patiria rizikų. Tai savo ruožtu apsaugo kapitalą nuo galimų poveikių dėl įmonės reputacijos ar reguliuojančių organizacijų įsikišimo (nuolatinės priežiūros, kontrolės);
3. Sudėtinga pasirinkti vertinimo būdą, nes šiuo metu nėra vienos socialinio poveikio vertinimo metodikos. Praktikoje taikomi vadinamieji išeigos (angl. *outputs*) vertinimo būdai, kai skaičiuojamos panaudotos priemonės, įdėtos lėšos. Išsamesniam poveikio vertinimui taikomi tokie modeliai, kaip „*London Benchmarking Group*“, investavimo socialinės grąžos (*Social Return on*

*Investment*) metodas, darbuotojų pasitenkinimo motyvavimas, ekonometriniai metodai, vertės grandinės analizė ir kt.

4. Socialinės atsakomybės pristatymo tikslingumas – aiškūs jos teikimo, atliekamo vertinimo tikslai. Tokia informacija turi būti naudinga pačioms įmonėms: gerinti jų reputaciją, pritraukti daugiau investuotojų, tikslingiau valdyti lėšas, skiriamas socialinėms iniciatyvoms ir kt. Problemos tyrinėtojai pažymi, kad dalis ataskaitų yra tiesiog gynybinės, rengiamos nesuvokiant pozityvaus poreikio.

Lietuvoje darnios plėtros priemonės diegiamos gana sparčiai. Daug dėmesio skiriama aplinkosaugos, švaresnės gamybos ir kokybės valdymo sistemų diegimui. Dažniausiai diegiama ISO 14001 bei ISO 9000 (plačiau žr. knygos VII skyriuje). Socialiai atsakingos įmonės naudoja įrenginius, kurie mažina taršą, taupiau naudoja gamtinius energijos išteklius. Socialinės iniciatyvos apima modernią biuro techniką, naujus, saugius automobilius ir kt. Be to, socialiai atsakingoms organizacijoms būdinga priimti didesnę atsakomybę už darbuotojų sveikatą: diegia darbuotojų saugos ir sveikatos užtikrinimo sistemas, padengia darbuotojų profilaktinio sveikatos tikrinimo išlaidas, remia sveikatingumo ir sveikatos apsaugos įstaigas apsirūpinant medicinos įranga. Vadinasi, problema gali būti ne įmonių, organizacijų nenoras dalyvauti socialinėse iniciatyvose, o stoka modelio, etalonų, metodų, kurie padėtų objektyviau vertinti socialinės atsakomybės lygį, matuoti įdėtų investicijų (žmogiškųjų išteklių, finansinio kapitalo) efektyvumą.

#### 4.7. Socialinės atsakomybės poveikio vertinimas

Šiuo metu nėra nusistovėjusios vienodos socialinės atsakomybės poveikio vertinimo metodikos, tačiau praktikos mokslinė analizė pateikia sektinus pavyzdžius. Be to, tokia padėtis skatina mokslininkus ir studijuojančiuosius verslo vadybą aktyviai dalyvauti šių procesų valdymo modelių kūryboje. Mokslinėje literatūroje dažniausiai paplitę trys socialinės atsakomybės vertinimo modeliai:

- Dvejopas pelno skaičiavimas;
- Trejopas pelno skaičiavimas;
- Mišrus vertės skaičiavimas.

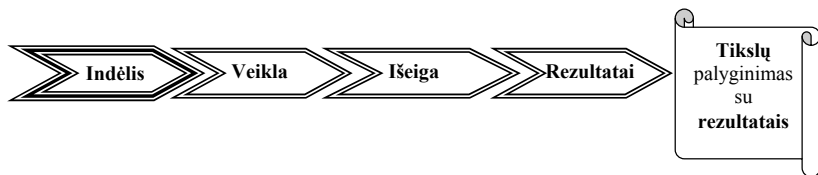
Šiuos konceptus sieja pagrindinis verslo tikslas – *pelno ir kitų jo teikiamų verčių skaičiavimas*. Pažymėtina, kad pati verslo prigimtis yra socialinė. Organizacijos, nedalyvaudamos jokiose moderniose iniciatyvose, vis vien vykdo darbuotojų apmokymą, teikia tam tikras socialines garantijas, diegia naujas technologijas, o jų produktai (prekės, paslaugos) yra skirtos žmonių poreikiams tenkinti, jų gerovei didinti. Pagaliau verslas moka mokesčius, iš kurių formuojamas valstybės biudžetas. Pagrindinis klausimas, *kas ir kaip keičiasi įmonei ar organizacijai dalyvaujant iniciatyvoje*.

Tai padeda atskleisti **dvigubo pelno skaičiavimo, arba dvigubos ataskaitos**, modelis. Verslininkas atsakomybę pirmiausia supranta kaip *naudos ir išlaidų balansą* – pelno ataskaitą (angl. *bottom line*). Atskaitomybė visoms kitoms interesų grupėms taip pat yra suprantama kaip *sąnaudų ir naudos balansas*. Taip susidaro dvigubą atsakomybę (angl. *Double Bottom Line*) suvokianti organizacija: savininkams ir kitiems visuomenės nariams bei aplinkai.

Socialinio poveikio vertinimo metodika naudoja ne vien tiktai verslo struktūros, bet ir įvairūs fondai, NVO, vietinės ir nacionalinės valdžios institucijos. Ryškėja tendencija, kad čia vis labiau siekiama perimti versle pripažintas administravimo tradicijas ir išplėsti apskaitos bei finansinių ataskaitų pateikimo principų taikymo sritį. Šiose ataskaitose siūloma analogiškai pateikti informaciją ir apie socialines iniciatyvas. Daugelis socialinių iniciatyvų, remiantis bendra metodika ir įmonės veiklos finansinio vertinimo principais, yra vertinamos finansine išraiška. Būtent tuo ir pagrįstas dvigubo pelno skaičiavimo modelis – ataskaitos rengimo konceptas.

Remiant Rokfelerio fondui „*Pro VenEx Fund*“ parengta studija „*Duble Bottom Line Project*“, kurios tikslas analizuoti dažniausiai naudojamus socialinio poveikio vertinimo metodus, taikomus verslui, NVO, investiciniams fondams ir investuotojams. Mokslinė studija pateikė išsamią pagrindinės sąvokos „socialinis poveikis“ apžvalgą. Sąvoka yra atskleidžiama kaip inovacijų vadybos procesas. Šis procesas yra sudėtingas, apimantis ne vieną segmentą – tai nuosekli grandinė (angl. *Impact Value Chane*) (žr. 15 pav.). Grandinės segmentų įvairovė gali siekti tiek skirtis, tačiau esminiai elementai išlieka.





15 pav. Socialinio poveikio grandinė

Socialinio proceso tikslo materiali išraiška – sukurta nauja socialinė vertė. Rezultatai matuojami nustatant pozityvius socialinės sistemos, verslo aplinkos pokyčius ir atmetant tuos pokyčius, kurie būtų įvykę bet kuriuo atveju, t. y. be papildomų socialiai atsakingos veiklos iniciatyvų. Rokfelerio fondo ir kiti projektai, Europoje bei visame pasaulyje kuriamos ekspertų, konsultantų asociacijos pateikia metodų ir kriterijų įvairovę pokyčiams vertinti<sup>69</sup> bei socialiai atsakingos veiklos ataskaitoms rengti. Šias asociacijas tarpusavyje sieja bendra darnaus vystymosi filosofija, tačiau dėl didelės organizacijų įvairovės ir socialiai atsakingos veiklos informacija apie socialines iniciatyvas gali būti formuojama skirtingais metodais. Dažniausiai praktikoje remiamasi šiais metodais:

1. Pokyčių teorijos;
2. Subalansuota rezultatų kortelė (*balanced scorecard*);
3. Įžvalgų kortelė (*acumen scorecard*);
4. Socialinės grąžos įvertinimas;
5. *AtKissono kompasas* (*AtKisson Compass*) vertinimas investuotojams;
6. Nenutrūkstamas socialinio poveikio vertinimas (*Ongoing Assessment of Social Impacts – OASIS*);
7. Investicijų socialinė grąža (*Social Return on Investment – SROI*);
8. Naudos ir išlaidų analizė;
9. Skurdo ir socialinio poveikio analizė (*Poverty and Social Impact Analysis – PSIA*) ir kt.

Pasaulio bankas ir Tarptautinis valiutos fondas 2001 m. inicijavo Skurdo mažinimo strategijos priėmimą (*Pverty Reduction strategy*).

<sup>69</sup> Metodai išsamiai aptariami metodų kataloge *Duble Bottom Line Project Report: Assessing social impact in double line ventures*. Metodų katalogą, remiant Rokfelerio fondui, parengė: Catherine Clark – Columbia Business School; William Rosenzweig – Haas School of Business; David Long – Abt Associates; Sara Olsen – SVT Consulting.

Vertinimo metodika skirta silpnai ir vidutiniškai išsivysčiusių šalių institucinių reformų politikai vertinti. Tai labiau susiję su skolinimu, skirtu palaikyti integraciją. Plačiau ekspertiniai, konsultaciniai modeliai, siūlomi metodai aptariami tolesniame knygos skirsnyje. Pažymėsime, kad pirmosios šešios metodologijos dažniausiai naudojamos iniciatyvų išieigai sekti ir vertinti bei rezultatams lyginti su tikslais. 6–7, o iš dalies ir 2 bei 5 – gali būti taikomos vertinant rezultatus, 3–5 ir 9 suteikia galimybę rezultatus vertinti pinigine išraiška. Metodologinės rekomendacijos yra gana universalios, todėl ir gali būti naudojamos siekiant skirtingų tikslų, kaip investuotojų – siekiant verslą vertinti socialiniu aspektu; siekiant suderinti verslo ir investuotojų interesus; nagrinėjant ir tobulinant vadybos procesus; rengiant išorines ataskaitas; vertinant indėlius, veiklos santykių su išieiga ir galutinius rezultatus; rengiant medžiagą užduotu klausimu apie verslo tendencijas; pagaliau – nustatant sprendimo dėl veiklos nutraukimo pagrįstumą.

**Trigubas pelno skaičiavimas** (angl. *Tripple Battom Line*) – kitas socialinių investicijų naudos įvertinimo modelis. Remiantis apskaita ir balansu nustatomos (apskaičiuojamos) įmonės veiklos tendencijos. Socialinės atsakomybės ataskaitoje skiriamos trys dalys:

1. poveikis aplinkosaugai,
2. ekonomikai ir
3. socialinis poveikis.

Šį konceptą pateikė Johanas Elkingtonas. Būtent tokį modelį taikė savo įkurtoje verslo konsultavimo agentūroje „Sustain Ability“. Vėliau praktinės veiklos pagrindu sukurtą modelį jis aprašė knygoje<sup>70</sup>. Šis modelis yra gana populiarus. Pavyzdžiui, juo vadovaujasi Vietinių aplinkosaugos iniciatyvų tarptautinė taryba (*The International Council for Local Environmental Initiatives*, ICLEI), veikianti nuo 1990 m. Organizacija vienija viso pasaulio valdžios institucijas, palaikančias darnios plėtros judėjimo iniciatyvas. Nuo 2007 m. modelis taikomas skaičiuojant darnios plėtros judėjime dalyvaujančių miestų ir bendruomenių sąnaudas bei sukuriamą naudą.

<sup>70</sup> Elkington, J. *Cannibals with Forks: the Tripple Bottom Line of 21st Mentury Business*. The Conscientious Commerce Series. New Society Publishers. September 1, 1998

**Mišrios vertės** (angl. *blendei value*) **skaičiavimo** modelis yra labiau susijęs su trigubos vertės skaičiavimu, trimis (poveikis aplinkosaugai, ekonomikai ir socialinio poveikio) socialinės atsakomybės ir darnios plėtros sritimis<sup>71</sup>. Su šiuo modeliu yra susijusi studija „*The Blendei Value Map: Tracking the Intersects and Opportunities of Economic, Social and Environmental Value Creation*“<sup>72</sup>, kurioje pristatomos ne tik teorinės įžvalgos, bet ir visa šios srities struktūra:

- dalyviai,
- veiklos sritis,
- problemos,
- asociacijos,
- organizacijos,
- rekomendacijos ir kt.

Mišriojo modelio pagrindinė nuostata ta, kad ir verslas, ir pelno nesiekiančios organizacijos siekia sukurti organizacijas ir rinkos mechanizmus, padedančius toje aplinkoje kurti kiek galint didesnę ekonominę ir socialinę vertę – bendruomenės gerovę.

Apibendrinami pažymėsime, kad mokslinio tyrimo metodais atliekant praktikos analizę yra siekiama suderinti verslo, NVO, investuotojų, savivaldos ir valstybinių institucijų naudojamus socialinio poveikio metodus. Jungtinės Karalystės bendrovės „Business in the Corporate Citizenship“ ir kitų organizacijų, visuomeninių asociacijų atliekami tyrimai siekia nustatyti, kaip įmonės, organizacijos matuoja savo vykdomos ĮSA veiklos poveikį visuomenei. Praktinės veiklos analizė kartu atskleidžia ir daug spręstinių problemų, pavyzdžiui:

- svarbu, kad pats vertinimas nebūtų savitikslis, bet skatintų gerinti „poveikio“ vadybą ir administravimą;
- susiduriame su labai didele įvairove matavimų: veiklos rezultatai, produkcija, tobulėjimas, poveikis tenkinant akcininkų interesus, darbuotojų poreikius, sprendžiant ekologinius, švarios aplinkos ir kitus klausimus. Problema ta, kad nėra vieno visa apimančio

<sup>71</sup> The Blended Value Proposition: Integrating Social and Financial Returns. Emerson. *California Management Review*. Vol. 45, No. 4, Summer, 2003.

<sup>72</sup> The Blended Value Map: Tracking the Intersects and Opportunities of Economic, Social and Environmental Value Creation. ISBN Reference Pending, Copyright 2003, Jed Emerson. Revised January 15, 2004. <[www.blendedvalue.org](http://www.blendedvalue.org)>.

metodo, kuris leistų įvertinti įmonės poveikį visuomenei visapusiškai, o tai savo ruožtu nesudaro objektyvių prielaidų rasti pozityviam ĮSA vertinimui;

- statistikos duomenys gali būti naudojami įvairiai, o traktuojami skirtingai, todėl būtina nustatyti vienodus ir tikslus rodiklius, ir susitarti dėl taikomų duomenų apdorojimo metodikų;
- kai kurios ĮSA iniciatyvos gali būti vertinamos ne kaip nauda, o kaip įsipareigojimas nedaryti žalos, pvz., socialiai atsakinga reklama, ekologiškai švarūs maisto produktai, atliekų tvarkymas, taršos mažinimas ir kt. To apskritai neįmanoma įvertinti absoliučiais dydžiais.

Įmonėms, organizacijoms ĮSA galėtų reikšti jų išskirtinumą, tačiau, pavyzdžiui, rengiant išorines ataskaitas, reikia rasti būdų atskleisti jų socialinę reikšmę, o ne vien konstatuoti faktus kaip nuopelnus arba kaip žalą visuomenei. Tokie neapibrėžti matavimai trukdo ĮSA veiklas integruoti į bendrąją įmonės veiklą. Tai, kad nėra vienodos socialiai atsakingų organizacijų veiklos ataskaitų rengimo metodologijos – pagrindinė priežastis, kodėl sureikšminamas informacijos pateikimas valdžios institucijoms, t. y. ataskaitos rengiamos dėl ataskaitų.

#### **4.8. Darnus, arba tvarus, vystymasis ir inovacijų valdymo modelių diegimo iniciatyvos**

Atnaujinta ES darnaus vystymosi strategija buvo patvirtinta Europos Vadovų Tarybos 2006 m. birželio mėn. Tai svarbus strateginis ES dokumentas, kuriame išdėstyta, kaip tenkinti dabarties kartos poreikius nekeliant pavojaus ateities kartų gebėjimui tenkinti savo poreikius. Tvaraus vystymosi strategija integruoja ekonominę, aplinkosaugos ir socialinę sritis, įvardydamą septynias pagrindines problemas:

- Klimato kaita ir švari energija;
- Tvarus transportas;
- Tvarus vartojimas ir gamyba;
- Gamtos apsauga ir išteklių valdymas;
- Visuomenės sveikata;
- Socialinė įtrauktis, demografija ir migracija;
- Skurdas pasaulyje.

Tausaus ir atsakingo verslo gairės pateiktos Komisijos komunikate KOM(2008) 397 „Tvaraus vartojimo bei gamybos ir tvarios pramonės politikos veiksmų plane“ (*“Action Plan for sustainable consumption and production and sustainable industrial policy”*). Jame pabrėžiama, kad daug ką galima padaryti be didesnių investicijų sutelkiant jėgas tvaresnės Europos visuomenės raidos labui. Pasitelkiant energetikos ir gamtinių išteklių taupymą ar išnaudojant inovacijų galimybes, siūloma diegti „žaliųjų“ ekonomikas, kai be papildomų išlaidų gali gauti naudos ir vartotojai, ir Europos įmonės. Siūloma siekti pranašumų laikantis naujos tvaraus produktų kūrimo politikos:

- pagerinti produktų gamybos aplinkosaugą, skatinti ekologiškų produktų rinkos plėtrą;
- skatinti ekologines naujoves siekiant, kad ES įmonės prisitaikytų prie ateities rinkų;
- remiant ekologinių pramonės šakų konkurencingumą, skatinti ekonomiką, naudojančią mažai anglies dvideginio išmetančias technologijas;



Darnios plėtros (*sustainable development*) filosofija išreiškia civilizacijos proceso raidos tendencijas – siekį patenkinti žmonių poreikius nepažeidžiant gamtos harmonijos, t. y. suvokiant atsakomybę ateities kartoms. Tarp-tautiniu mastu sąvoką „darnus vystymasis“, arba „tvarus vysty-

masis“, įtvirtino Jungtinių Tautų 1983 m. įkurta Pasaulio aplinkos plėtros komisija (*World Commission on Environment and Development*). Ji dar vadinama Brundtlando komisija pagal projekto rengėjo Gro Harle Brundtlando pavardę. Komisija įsteigta darniai socialinei, ekonominei raidai skatinti, prisiimant visą atsakomybę už aplinkos ir gamtos išteklių natūralios pusiausvyros išsaugojimą.

Taigi tvari plėtra yra tai, kas atitinka dabarties poreikius ir nekelia pavojaus ateities kartoms, kad jų poreikiai bus patenkinti. Šiais klausimais susidomėta praėjusio šimtmečio 7-ajame dešimtmetyje, susidūrus su

tam tikromis didžiausiomis tradicinio ekonomikos augimo ribomis, todėl atsigręžta į gamtos išteklių naudojimą, keliantį grėsmę pažeisti natūralią gamtos harmoniją. Taigi darnios plėtros sąvoka buvo suprantama kaip „ekonomikos pusiausvyra“. Vėliau teorija plėtojama ir tvarios plėtros koncepcijoje išsiskiria:

Tvari aplinkos plėtra (*environment sustainability*);

Tvarios ekonomikos plėtra (*economic sustainability*);

Tvari sociopolitinė plėtra (*sociopolitical sustainability*).

1987 m. Jungtinės Tautos išleido Brundtlando ataskaitą (*Brundtland Report*), kurioje pateiktas sąvokos apibrėžimas – tai plėtra, tenkinanti dabartinius visuomenės poreikius ir nekelianti pavojaus ateities kartoms dėl jų galimybės patenkinti savo poreikius. 2005 m. Jungtinių Tautų Pasaulinio susitikimo rezultatus apibendrinantis dokumentas papildė apibrėžimą suformuodamas tris tarpusavyje susijusius darnaus vystymosi ramsčius:

- 1) ekonominės plėtros,
- 2) socialinės plėtros,
- 3) aplinkos apsaugos.

Be šių trijų ramsčių, įvardijamas ir *ketvirtasis tvarios plėtros aspektas – kultūra ir etika*. 2001 m. Visuotinėje UNESCO deklaracijoje dėl kultūros įvairovės (*Universal Declaration on Cultural Diversity*) skelbiama, kad kultūrų įvairovė žmonijai yra taip pat būtina, kaip ir biologinė įvairovė gamtai. Kultūros įtraukimas į darnios raidos sampratą suteikia intelektualinę turinį, iškelia emocinius, moralinius, dvasinius aspektus.

Plėtojant tvarumo filosofiją, vis labiau suvokiama priežastis, kodėl reikia keisti požiūrį į verslą, o verslui – keisti savo santykius su visuomene, gamta – išorine verslo aplinka. Darnios raidos samprata neatskiriama nuo aplinkosaugos, socialinių problemų sprendimo. Daugelis sutaria, kad platus visuomenės dalyvavimas priimant sprendimus yra pagrindinė sąlyga siekiant tvaraus vystymosi. Taigi, turint omenyje, kad kultūra, etika yra viską apimantis tvarumo aspektas, darnios plėtros modelį sudaro trys ramsčiai, arba trys matmenys (*triple bottom line*): visuomenė, gamta ir ekonomika.

Apskritai laikotarpio filosofijos esmę galima apibrėžti kaip skirtingų aspektų, reikšmingų palaikant tvarią visuomenės raidą, sąveikų modelį. Socialinės raidos tvarumo valstybėje, regione ir apskrityje pasaulyje

siekiama susitarti dėl bendrų teisingo bendrabūvio principų. Mokslinėje literatūroje nėra vienos *teisingumo* sampratos. Įvairiose visuomenės ir mokslo srityse paplitęs skirtingas aiškinimas bei įvairios teisingumo teorijos. Mūsų studijų dalyko požiūriu svarbios kategorijos:

- *Socialinis teisingumas* – teisingas, tinkamas materialinių išteklių, gėrybių paskirstymas, vienodų galimybių sudarymas (apimant įvairias socialines sritis, kaip švietimas, sveikatos ir socialinė apsauga ir kt.);
- *Politinis teisingumas* taikytinas valstybės tarnybai užtikrinant politines ir pilietines teises bei laisves nacionaliniu, tarptautiniu arba vietiniu lygiu;
- ES teisėje teisingumas dažnai siejamas su *proporcingumo principu* – proporcingumas įvardijamas pagrindine teisingumo koncepcija, sustiprinančia individualių teisių apsaugą tiek nacionaliniu, tiek tarptautiniu lygiu. Proporcingumo koncepcija yra reikšmingas komponentas atskleidžiant kitų principų turinį, reglamentuojant visuomeninius santykius. Darnios raidos teorijos dažniausiai remiasi politinės ekonomijos doktrina, pagal kurią pragyvenimo lygis turi būti toks, kokį leidžia esamas civilizacijos išsivystymo lygis.

**Pakantumas**, arba pakanta, kantrybė, kantrumas, priešingos nuomonės pakentimas, žmogaus ir gamtos poreikių gerbimas ir kt. Žymus Peru rašytojas Mario Vargas Llosa skelbia: „pakantumas – vienintelis žmonijos išlikimo garantas“. Demokratija – tai priešingybių pakanta, derinimas. Priešingų įsitikinimų subjektai veda diskusijas, kad suderintų įvairių šalių poreikius, galiausiai būtų galima priimti bendrą, visiems – ir žmogui, ir gamtai naudingą sprendimą. Pakantumas padės rasti argumentų, kurie nusvers oponento teiginius ir nuves į galutinę tiesą – leis priimti teisingą sprendimą, atitinkantį visuomenės, gamtos poreikius, ir sutelks bendromis jėgomis kurti visuomenės gerovę.

Tarpvalstybiniu mastu pakantumo pavyzdžiu yra laikoma Olandija (Nyderlandai). Čia sunku rasti natūralios gamtos. Apie 30 proc. Nyderlandų ploto yra atkovota iš jūros, o apie 50 proc. yra žemiau jūros lygio. Nyderlandai yra trečdaliu mažesni už Lietuvą, o turi per 16 milijonų gyventojų. Tai tankiausiai apgyvendinta šalis Europoje, todėl net ir toliau

nuo miestų esantį kraštovaizdį „puošia“ tolumoje dunksantys dangoraižiai, vėjo jėgainės arba transporto mazgai.

Nyderlandų miestai pasaulyje garsėja kaip ypač draugiški dviratininkams. Tokioje nedidelėje šalyje daroma viskas, kad automobilių būtų kuo mažiau – akcizas benzinui siekia net 71 proc. jo kainos, apmokestinami keliai, o mokestis piko metu būna dar gerokai didesnis. Olandai tvirtina, kad „dviratis gali viską, laivas gali viską, o automobilis negali nieko“. Vien Amsterdame, oficialiai turinčiame 750 tūkst. gyventojų, yra apie pusę milijono dviračių. Labai patogų turėti ir laivelį, nes visi vandens keliai sujungti – patogų keliauti ne tik po miestą, bet ir plaukti į tolimesnes keliones, pavyzdžiui, Reino upe – į Vokietiją ir kitas gretimas šalis.

Olandų požiūrį į gamtą taip pat nusako mityba. Jie neturi polinkio piktnaudžiauti maistu, valgo tik paprastus tradicinius patiekalus, pagamintus iš mėsos arba žuvies, bulvių, kopūstų. Mėgstami ir mažučiai apskriti olandiški blyneliai. Olandai nevengia iš savęs pasišaipyti dėl tėvynainių perdėto taupumo. Sakoma, kad tikras olandas negali užmigti žinodamas, kad šaldytuve yra lemputė – o gal ji šviečia ir be reikalo švaisto elektros energiją.

Dauguma pastatų Amsterdame senamiestyje siauri, nes nuo seno galioja taisyklė – kuo platesnis namas, tuo didesni mokesčiai. O tie, kurie namo išvis neturi, visai pakenčiamai gali gyventi baržose Amsterdame kanaluose, kurių yra per 80. Vien legalių vietų baržoms čia yra apie 2800. Tokiuose nameliuose ant vandens yra visi reikiami patogumai – saugoma aplinka, gamta.

Nyderlanduose legalizuotas lengvųjų narkotikų vartojimas bei prostitucija, tad liberalios atmosferos ištroškę turistai būriais iš viso pasaulio traukia į Amsterdamą, kur ši dvasia ryškiausiai jaučiama. Mus gąsdinantis verslas biudžetui duoda gana dideles pajamas. Anot olandų, net ir į draudimų pažeidimus čia žiūrima atlaidžiau, jeigu tai sąžiningas mokesčių mokėtojas. Be abejo, ir žymiojo raudonųjų žibintų kvartalo prostitutės moka mokesčius, o vėliau gauna pensiją. Čia yra tik du įstatymai: *pakantumo ir mokesčių mokėjimo*. Valstybės pakantumo politikos pavyzdys galėtų knygos skaitytoją paskatinti pasigilinti į padėtį mūsų šalyje: *kokios pakantumo apraiškos priimtinos ir skatintinos ir kokios pildomos iniciatyvos galimos Lietuvoje?*



**Perspektyvumo** principas – tai galintis sėkmingai plėtotis ateityje, turintis gerą perspektyvą: teigiami įmonės finansiniai rezultatai, pasiekti laikantis individualiame verslo plane nustatytų perspektyvumo įsipareigojimų. Pavyzdžiui, Komisijos ataskaitoje Tarybai ir Europos Parlamentui rašoma: *Perspektyvumas reiškia, kad baigiantis restruktūrizavimo laikotarpiui bendrovės atgauna ilgalaikį pelningumą. Remdamasi ilgalaikie patirtimi Komisija mano, kad bendrovės turėtų pasiekti: bendrą einamosios veiklos apyvartos rezultatą; t. y. EBITDA (pelnas prieš palūkanas, mokesčius, nusidėvėjimą ir amortizaciją) nuo ne mažiau kaip 10 proc. neintegruotų plieno bendrovių ir 13,5 proc. integruotų staklynų apyvartos; minimalią kapitalo grąžą: t. y. EBIT (pelnas prieš palūkanas ir mokesčius) turi būti ne mažiau kaip 1,5 proc. apyvartos*<sup>73</sup>.

Verslo ateities perspektyvas siekiama prognozuoti plėtojant vieną iš veiklos valdymo sudedamųjų dalių – verslo išvalga (ang. *business intelligence*). Verslo išvalgos ateitis yra siejama su *Business Intelligence 2.0* pavadinimu, arba kitaip – antrosios kartos verslo išvalga. Jos atsiradimą lėmė nepriklausomų servisų architektūros (ang. *service oriented architecture* (SOA)) paplitimas, semantinių tinklų (kurie susieja objektus, turinčius panašią prasmę) išvystymas bei duomenų apsikeitimų standartų, tokių kaip XBRL (*extended business reporting language*) nusistovėjimas. Verslo vadybos inovacijų išvalgos orientuoja, kad perspektyvų vystymąsi lemtų šios kryptys:

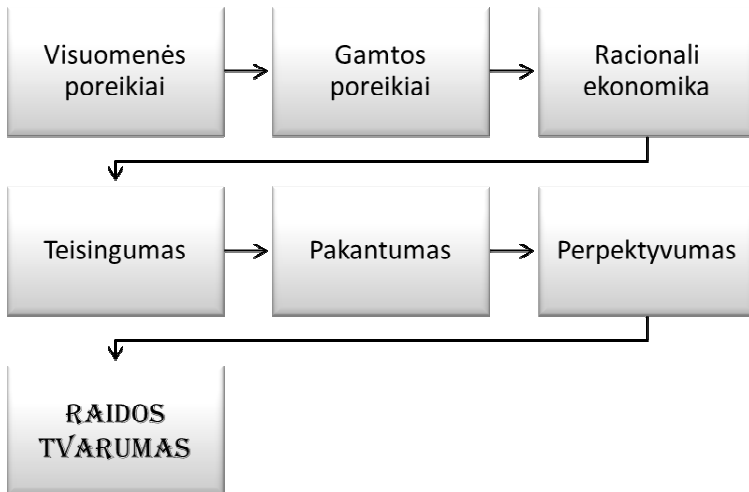
- *Grafikos tobulėjimas*. Dažnai verslininkai pageidauja duomenis pavaizduoti įvairių pavidalų ir formų grafikais – išryškinti pačius svarbiausius informacijos aspektus. Į tai reaguodami gamintojai į verslo išvalgos priemones įtraukia vis daugiau grafinių elementų, netgi animacinių elementų. Pavyzdžiui, daugelis gamintojų palaiko grafikos lyderių *Macromedia Flash* bei *SilverLight* programų grafikos elementus, technologijas. Tai leidžia produktą kuo išsamiau pristatyti vartotojams ir suteikia skaidrumo verslo konkurencijoje.

- *Atmintyje egzistuojanti analizė* (ang. *in-memory*). Šiuolaikiniai kompiuteriai turi ribotą operatyvinę atmintį, o duomenų nuskaitymas iš disko užtrunka daug laiko. Tačiau technologijos sparčiai tobulėja ir

<sup>73</sup> Komisijos ataskaita Tarybai ir Europos Parlamentui – Antroji plieno pramonės restruktūrizavimo Bulgarijoje ir Rumunijoje stebėsenos ataskaita KOM/2009/0146 galutinis.

jau kalbama apie kompiuterius, kurie turėtų 256 gigabaitų operatyvinės atminties vietoj dabar įprastos 4 ar maksimum 8 gigabaitų. Tokios galimybės leidžia numatyti ateityje itin greitą analizę ir labai didelių kiekių duomenų apdorojimą per itin trumpą laiką.

• *Socialinių tinklų perkėlimas į verslo įžvalgos aplinką.* Viena vertus, tai padidina informacijos kiekį, daugėja įvairių diskusijų, dienoraščių ar bendrai pildomų *wiki* enciklopedijų. Tačiau įžvalgos pagrindžia, kad informacijos vartotojams tai vis labiau padeda susiorientuoti informacijos gausoje, pasirinkti tik jiems aktualų turinį. Pavyzdžiui, panaudojant socialinės atsakomybės ataskaitų reitingavimą, galima nustatyti, kokios ataskaitos yra pačios populiariausios tarp vartotojų, ir atsisakyti nuobodžių perteklinių ataskaitų. Be to, galimos įvairios „gudrios“ rekomendacijos, prekių, paslaugų pristatymai vartotojui. Tiesioginis bendravimas su verslo aplinka sumažintų paprastų vartotojų priklausomybę nuo techninio personalo. Tai išspręstų daug kylančių klausimų.



16 pav. Tvarios socialinės raidos filosofijos matmenys ir jų sąveika

Šioms sritims verslo įžvalgos kūrėjai pastaruoju metu skiria daugiausia dėmesio. Kai kurie minėti sprendimai jau yra įgyvendinti arba netrukus pasieks vartotojus. Labai tikėtina, kad visos šios sritys bus iš-

plėtotos ir taps industriniu standartu, be kurio neįsivaizduojamas darbas. Siekiant geriau suvokti vadybos inovacijas, reikėtų nagrinėti jų praktinį taikymą, kaip verslas ir visuomenė supranta (ar supranta?) perspektyvios verslo vadybos metodus. Apibendrinant reikia pažymėti, kad tvarumas yra progreso siekiamybė – konstruktyvus žvilgsnis į perspektyvą. Todėl, nagrinėjant tvarios socialinės raidos problemas, reikia aiškiai apibrėžti objektą – pageidaujamas sistemos charakteristikas (žr. 16 pav.).

#### 4.9. Atsiskaitymo iniciatyvų vadyba (Skyriaus apibendrinimas)

Tarptautiniuose dokumentuose ir mokslškai tvarumo sistema, pateikiant keturias konkrečias sistemos nuostatas (žr. 5 lentelę), suformuluota gana aiškiai, tačiau bandančiam ją diegti į praktiką gali būti painu. Pažymėtina, kad organizacijos ar individai, suinteresuoti pereiti prie tvarumo sistemos sąlygų, turėtų suformuluoti principus taip, kad iškristalizuotų aiškius nurodymus (rekomendacijas) ir individams, ir organizacijoms. Pagrindinė sąlyga – laikytis pagrindinių darnaus vystymosi filosofijos principų. Lentelėje pateiktos keturios darnaus vystymosi, arba tvarios socialinės sistemos, sąlygos ir glausti tvarumo principo sampratos komentarai.

**5 lentelė.** Tvaraus vystymosi nuostatos

<b>Tvari socialinė sistema nesiekia didinti</b>	<b>Tvarios raidos perspektyvos skirtos</b>
1. medžiagų (žaliavų) išgavimo (kasybos koncentracijos) iš Žemės gelmių;	1. nuosekliai mažinti medžiagų išgavimą iš Žemės gelmių, atsisakyti žemės plutos ardymo (pavyzdžiui, sunkiųjų metalų, akmens anglies ir kt.), neturint mokslškai pagrįstų rekomendacijų;
2. visuomenės pagamintų medžiagų koncentracijos;	2. nuosekliai mažinti cheminių medžiagų gamybą ir cheminių junginių išmetimą į gamtą gamybos procese (pavyzdžiui, dioksinų, PCB ir DDT pavidalų);
3. gamtos degradacijos fizinėmis priemonėmis;	3. atsisakyti gamtos ir gamtinių procesų būklės bloginimo dėl fizinio jos naikinimo (pavyzdžiui, kelių tiesimas per derlingus miškus ar laukinės gamtos buveines);
4. problemų visuomenei, žmonėms, kurios griautų darnios sistemos, skirtos poreikiams tenkinti, siekti gerovės, kūrimą.	4. pašalinti kliūtis, kenkiančias atsiskleisti žmonių gebėjimams, tenkinti pagrindinius jų poreikius (pavyzdžiui, nesaugios darbo sąlygos ir nepakankamas pragyvenimo lygis ir kt.).

Iš pirmo žvilgsnio gali atrodyti, kad darni raida reikalauja atsisakyti žaliavų, išgaunamų iš žemės gelmių, esančių natūralioje aplinkoje ir sudarančių kraštovaizdį, sustabdyti chemijos pramonės vystymą. Tvaraus vystymosi koncepcijos esmė yra kita. Tvaraus vystymosi požiūris reikalauja vengti trikdyti natūralius procesus, kuriems gali pakenkti, pavyzdžiui, kasybos darbai – ardantys natūralią žemės struktūrą, cheminių medžiagų gamyba – žalingų žmogui ir gamtai, darbo organizavimas, santykiai organizacijų viduje – trukdantys natūraliai žmogaus raidai, neleidžiantys formuotis asmenybei, kurti asmeninę ar visuomeninę gerovę. Tai įsakmus reikalavimas: ūkio sistemą plėtoti taip, kad cheminės medžiagos, žemės turtų gavyba, žmonių tarpusavio santykiai būtų orientuoti į tvarios sistemos laike ir erdvėje kūrimą. Socialinė visuomenės atsakomybė – neleisti, kad daugėtų teršalų ir medžiagų, kenkiančių mums tiesiogiai ir darančių žalą natūraliems per milijardus metų susiformavusiems procesams.

Ne kartą pabrėžėme pasauliniu mastu pasireiškiančių tvaraus vystymosi iniciatyvų, skirtų plėtoti socialiai atsakingą organizacijų veiklą, vaidmenį. Praktinei padėčiai vertinti pasitelkiami ekspertų, konsultacinių organizacijų, kitų specialistų siūlomi stebėsenos modeliai, organizacijų socialinės atsakomybės atskaitų rengimo metodikos. Ataskaitų apie socialinių iniciatyvų įgyvendinimą idėją pirmą kartą aptarė 1992 m. Jungtinių Tautų aplinkos ir vystymosi konferencija (Rio de Ženeire), kurioje verslo organizacijos pritarė, kad būtų pateikiamos viešos aplinkosaugos ataskaitos. 1997 m. buvo įkurtas Jungtinių Tautų aplinkos programos centras (*United Nations Environment Programme Centre*). Netruko išryškėti tokių ataskaitų nauda, todėl buvo inicijuota kurti ataskaitų rengimo metodikas. Minėtas centras 2000 m. pradėjo savarankišką veiklą kaip **Pasaulinė at-siskaitymo iniciatyva** (ang. *Global Reporting Initiative – GRI*). Tai – savanoriška socialinės atsakomybės skatinimo organizacija, rengianti darnios raidos ataskaitas (*Sustainability Report*). Ji pateikė vadovą, kaip naudoti tvarios plėtos rodiklius. 2002 m. rugsėjį, Johanesburge vykusiame Pasauliniame aukščiausio lygio vadovų susitikime, pateiktos papildytos at-siskaitymo taisyklės, kurias priėmė ir valstybių vyriausybės, ir verslo atstovai. GRI pateikia platų tvaraus vystymosi klausimų spektrą, pagal kurį įvairios įmonės gali pasirinkti sau aktualius klausimus. Verslo veiklos skiriasi, todėl, vertinant savo veiklą pagal atsakingo, darnaus ir etiško verslo

principus ir teikiant socialines ataskaitas visuomenei, reikalingas aukštas vadybininko profesionalumas rengiant ataskaitas (žr. 6 lentelę).

**6 lentelė.** Globalių ataskaitų sritys (*Global Reporting Initiative G2*)

<b>Ekonominė sritis</b>	<i>Vartotojai, tiekėjai, darbuotojai, kapitalo savininkai, viešasis sektorius</i>
<b>Aplinkosaugos sritis</b>	<i>Medžiagos, energija, vanduo, tiekėjai, produktai ir paslaugos, transportas, bendras poveikis</i>
<b>Socialinė sritis:</b>	
<i>1. Darbo santykiai</i>	<i>Įdarbinimas, vadovybės ir darbuotojų santykiai, darbų sauga, mokymai ir švietimas, lygios galimybės ir mažumos</i>
<i>2. Žmogaus teisės</i>	<i>Strategija ir vadyba, nediskriminavimas, jungimosi į asociacijas ir kolektyvinių derybų laisvė, vaikų darbas, priverstinis darbas, saugumas, esminės teisės</i>
<i>3. Visuomenė</i>	<i>Bendruomenė, kova su kyšininkavimu ir korupcija, politinė įtaka, konkuravimas ir kainodara</i>
<i>4. Atsakomybė už produkciją</i>	<i>Vartotojų sveikata ir sauga, reklama, privatumo gerbimas</i>

Šaltinis: <[www.globalreporting.org](http://www.globalreporting.org)>.

Tvaraus vystymosi sistemos diegimas daugiau problemų kelia mažoms verslo įmonėms. Rengti socialines ataskaitas joms gali būti per daug sudėtinga, nes tam įmonė neturi žmogiškųjų ir finansinių išteklių. GRI ieško būdų, kaip padėti mažoms ir vidutinėms įmonėms rengti socialines ataskaitas, nes tai padeda įvertinti įmonės veiklą iš darnaus vystymosi perspektyvų ir gali atverti naujų galimybių tobulinant ir vystant verslą. Viena iš galimybių yra vertinti pagal sektorius, kai to paties sektoriaus įmonės kooperuojasi vertindamos jų sektoriui būdingą problematiką.

Įvairaus pobūdžio ir skirtingų dydžių organizacijoms į pagalbą ateina naujai besisteigiančios ekspertinės, konsultacinės įmonės, projektai ir pan. Jos parengia organizacijos socialinės veiklos, įgyvendinant tvaraus vystymosi filosofiją, stebėsenos (vertinimo, ataskaitų ir kt.) modelius ir siūlo jais remtis patiems arba pirkti tokio pobūdžio paslaugas iš kompetentingų subjektų.

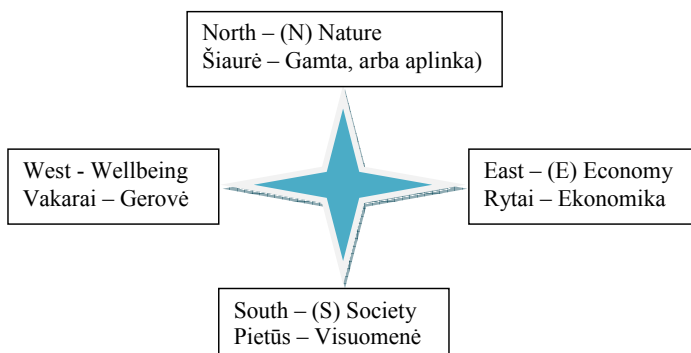
Gerai žinoma Natūralių žingsnių link tvarumo ne pelno konsultacinė organizacija (*The Natural Step System Conditions – NSSC*), įsteigta siekiant kurti tvarios visuomenės viziją. Ją įsteigė 1989 m. dr. Karlas Henrikas Robertas Švedijoje. NSSC sukūrė modelį, kuris padeda bendruomenėms ir įmonėms geriau spręsti, kaip integruotis aplinkosaugoje,

socialinėje ir ekonominėje srityse. Šis metodas pranašus tuo, kad jį vienodai sėkmingai galima taikyti ir mažose, ir didelėse organizacijose.

Šiuo metu NSSC turi biurus daugiau negu dešimtyje pasaulio valstybių. Pagrindinė organizacijos nuostata – *tvarių sprendimų priėmimas didina galimybes sumažinti gamybos sąnaudas, sukuriama prielaidos riboti kenksmingą poveikį žmogui, visuomenei ir ekologijai*. Organizacija labiau orientuota teikti konsultacijas, susijusias su organizacijų vidaus valdymu, konsultuoja lyderystės versle etikos klausimais.

**Ižvalgų kortelė** (*acumen scorecard*); kokybės politikoje organizacijoms siūloma taikyti 2003 m. įsteigto Europos kokybės vadybos fondo (EKVF) filosofiją: norint tobulėti, reikia žinoti su visais įmonės aspektais (klientais, asmenimis, su kuriais bendradarbiaujama, visuomene ir kt.) susijusias savo stipriąsias savybes ir sritis, kurias dar galima tobulinti. Šiuo požiūriu EKVF kompetencijos modelis yra puiki priemonė įmonės praktikai ir jos veiksmingumui tirti remiantis rezultatų analize. Tai gera priemonė užtikrinti, kad bus išnagrinėti visi organizacijos valdymo aspektai, atsižvelgta į visų suinteresuotų asmenų poreikius (žr. 3.3 skirsnį). Ižvalgos pelno vis didesnę verslo ir galutinio produkcijos vartotojo pripažinimą. Pavyzdžiui, anksčiau skirsnyje aptarėme vadybos inovacijų ižvalgas;

Tradiciškai darnus vystymasis apima aplinkosaugos, ekonomikos ir socialinę sritis. Alanas Atkissonas, siekdamas pateikti įvairių organizacijų socialinės atsakomybės sampratą, panaudojo kompasos metaforą (*AtKisson Compass*).

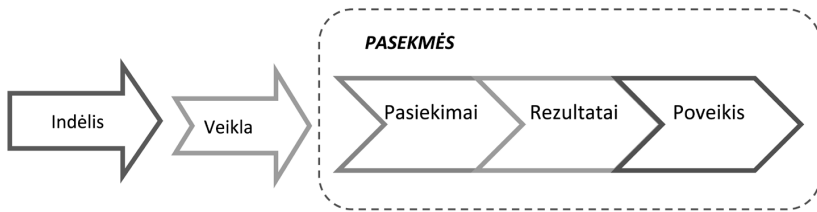


17 pav. AtKissono subalansuotumo kompasas

Tai verslo konsultavimo subalansuotumo klausimais modelis – kaip subalansavimas gali pagerinti organizacijos investicijas. Modelis grįstas sisteminio mąstymo principais. Bendrovės veiklą pradėjo 1992 m. Sietle (JAV). Verslo kompasas modelis siūlo tvarumo (*sustainability*) problemas spręsti pagal JT Pasaulinio atsiskaitymo iniciatyvų (*Global Reporting Initiatyve* – GRI) teikiamas tvarios raidos ataskaitas (*Sustainability Report*).

**Nenutrūkstamas socialinio poveikio vertinimas (*Ongoing Assessment of Social Impacts* – OASIS);** Poveikio vertinimo koncepcija sukurta 1970 m. Jungtinėse Amerikos Valstijose. Kaip šios srities pionierius yra laikoma Roberts įmonių plėtros fondas (*Robert Enterprise Development Fund*). Vėliau jų įsteigta daugiau, kaip Rokfelerio investicijų fondas ir kt. Jie siekia įvertinti, kokią įtaką visuomenei daro tam tikri didelio masto, dažniausiai infrastruktūriniai projektai – naujų kelių nutiesimas, oro uostų, šachtų, uostų statyba ir kt. Siekiant nustatyti didelio masto plėtros intervencijų poveikį individams ir bendruomenėms, poveikio vertinimas buvo įtrauktas kaip būtinas tokių projektų planavimo ir įgyvendinimo elementas (*Social impact assessment*, 2003).

Nuo XX a. 10-ojo dešimtmečio vidurio Europos Komisija reikalauja užtikrinti poveikio vertinamą visose jos finansuojamose programose. 2002 m. pristatyta poveikio vertinimo koncepcija, kurioje pateiktas visus vertinimo aspektus apimantis modelis (žr. 18 pav.). Galima teigti, kad šio modelio pagrindas yra perimtas iš vadyboje plačiai paplitusio loginio modelio (Barkman, 2002). Abiejų modelių „pagrindas“ – linijinė elementų, susijusių priežastiniais ryšiais, seka. Daroma prielaida, kad indėlis, kuris suprantamas kaip į veiklos ar paslaugos sukūrimą įdedami ištekliai (žmonės, laikas, pinigai, įranga, technologijos ir t. t.), dėl veiklos tampa pasiekimais (angl. – *outputs*) – *produktais ar paslaugomis, tiesiogiai sukuriama veiklos įgyvendinimo ar paslaugos naudojimo metu*. Savo ruožtu jie sukelia pokyčius tikslinėje grupėje, o šie per ilgesnį laiką padaro poveikį, atneša *bendresnę socialinę-ekonominę naudą, pasireiškiančią įgyvendinant veiklą ar naudojantis paslauga* (ES programų vertinimo gairės, 2006).



**18 pav.** Europos Sąjungos projektų poveikio vertinimo modelis  
(*Impact Assessment Guidelines, 2005*)

### **Socialinė investicijų grąža (*Social Return on Investment – SROI*).**

Tai investicijų socialinės grąžos apskaičiavimo metodika, sukurta 2000 m. pradžioje Roberts įmonių plėtros fondo (REDF). Jis buvo skirtas vertinti organizacijų subsidijas socialinėms pašalpoms, kitai socialinei paramai, siekiant įdarbinti asocialius asmenis, turinčius teistumą, taip pat psichinę negalią ar kitokių problemų. Jo pagrindas – sąnaudų ir naudos analizė įveikiant skurdą.

Socialinė investicijų grąža padeda įmonių vadovams ir investuotojams optimizuoti socialinį ir aplinkosaugos poveikį. SROI tinklas galutinai susiformavo 2008 m. ir visame pasaulyje dirba apie 600 ekspertų konsultantų. Naujas žingsnis tai, kad 2009–2010 m. sustiprėjo šio tinklo partnerystė su IRIS (Infrastructure for Resilient Internet Systems). Įdomu, kad šios sistemos autorius – Leveno katalikiškojo universiteto studentas Pierras De Muelenaeras. Jis idėją pristatė 1987 m. savo magistro baigiamajame darbe. Pagrindinis tikslas išlieka organizacijų socialinės ir aplinkosauginės veiklos darnos įtvirtinimas rengiant tvarumo ataskaitas.

Užsienyje veikia socialinių investicijų fondai, socialines problemas sprendžiančios įmonės. Jos siekia pritraukti investicijas ir investuoti į sudarytą portfelį. Pavyzdžiui, galimos investicijos į objektą, siekiant išplėsti jo veiklą, sustiprinti logistiką, sandėliavimo ir transportavimo pajėgumus ir kt. Kai tokioms organizacijoms skiriamos ne tik lėšos, bet ir profesionalių konsultantų savanorių darbo laikas, toks procesas vadinamas *venture philanthropy* – investicinė filantropija. Platesne prasme socialinės investicijos gali remtis investicijomis į įmones, kurių socialinės atsakomybės politika yra aiškiai apibrėžta, pvz., investuojama į aplinkos taršą mažinančias įmones ar tokius sprendimus kuriančias įmones ir pan.



*Problemos gali kilti dėl investicijų grąžos.* Investicijų pajamingumas apibrėžiamas kaip metinis procentinis santykis, apskaičiuotas metų grąžą dalijant iš investuotos sumos (Banking Terminology, 1991, p. 380), arba santykinė grąža.

**Šarpo rodiklis ir tyrimo prielaidos.** Šarpo rodiklis buvo išvestas JAV ekonomisto 1990 m. Nobelio premijos laureato Williamo Forsytho Sharpe'o, kuris pats šį rodiklį vadino „atlygio už nepastovumą“ (angl. *reward-to-variability*) rodikliu. Šis rodiklis naudojamas įvertinti, kaip efektyviai turto grąža kompensuoja investuotojo prisiimtą riziką. Jis yra skaičiuojamas iš investicijos grąžos normos atimant nerizikingą grąžos normą ir rezultatą padalijant iš investicijos rizikos – vidutinio standartinio nuokrypio<sup>74</sup>:

$$S = (R_f - R_b) / \sigma,$$

**Reikšmės:**

$R_f$  – fondo grąžos vidutinė metų norma,

$R_b$  – nerizikingos investicijos (angl. Benchmark investment) grąžos norma (angl. Riskfree rate),

$\sigma$  – fondo grąžos vidutinės metų normos vidutinis standartinis nuokrypis.

Iš esmės Šarpo rodiklis parodo, kiek investicijos grąžos vienetų tenka vienam investicijos rizikos (standartinio nuokrypio) vienetui. Jis leidžia nustatyti, ar konkrečiu nagrinėjamu atveju investicijų, arba  $R_f$ , grąžą lemia profesionalūs investiciniai sprendimai ir gera investavimo strategija, ar tik prisiimta papildoma rizika. Nors kurio vieno  $R_f$  grąža gali būti kur kas didesnė nei kitų fondų grąža, tačiau investicija bus efektyvi tik tuo atveju, jei  $R_f$  nebus prisiimta pernelyg daug rizikos ir Šarpo rodiklis bus didesnis už kitų  $R_f$  Šarpo rodiklius.  $R_f$  Šarpo rodiklis paprastai skaičiuojamas tada, kai fondai turi tam tikrą veiklos istoriją – bent jau trejų metų. Kuo fondų veiklos laikotarpis ilgesnis, tuo tikslesni vidutinės metų grąžos ir vidutinio metų standartinio nuokrypio dydžiai, nes pašalinami atsitiktiniai arba nereprezentatyvūs duomenys, iškreipiantys vidurkių<sup>75</sup>.

<sup>74</sup> Sharpe, F. W. The Sharpe Ratio. Stanford University. Reprinted from *The Journal of Portfolio Management*. 1994. Prieiga prie interneto: <<http://www.stanford.edu/~wfsarpe/art/sr/sr.htm>>.

<sup>75</sup> Jasienė, M.; Kočiūnaitė, D. Investicijų įvertinimo atsižvelgiant į riziką problema ir jos sprendimo galimybės. *Ekonomika*. Vilniaus universiteto mokslo darbai. 2007, Nr. 76.

Apibendrinant pažymėtina, kad savo veikloje socialinės atsakomybės principus taikančios įmonės, organizacijos turi nemažą pasirinkimą ir gali vadovautis tokiais standartizuotais reikalavimais:

- Atskaitomybė AA 1000 pagal Johno Elkingtono trigubo pelno skaičiavimą (*3BL - tripple bottom line*);
- *Global Reporting Initiative* darnios plėtros ataskaitų gairės;
- *Verite* stebėsenos gairės;
- *FTSE4Good* indeksas investuotojams;
- Socialinės atsakomybės standartas SA 8000;
- Aplinkosaugos standartas ISO 14000;
- Socialinės atsakomybės standartas ISO 26000, pradėtas rengti 2004 m. ir galiojantis nuo 2008 m.

*FTSE4Good* indeksas investuotojams yra bendra dienraščio *Financial Times* ir Londono akcijų biržos (*London Stock Exchange*) iniciatyva, pagal kurią socialiai atsakingoms investicijoms atrinkamos įmonės ir stebiamas jų akcijų kursas. Atrankai atlikti sukurti reikalavimai įmonėms, kurios siekia prisijungti prie šios iniciatyvos. Atitikties kriterijai reikalauja, kad įmonės atliktų papildomus darbus, vyktų gana dideli pokyčiai. Praktika rodo, kad reikalavimai nebaugina ir iniciatyvą palaikančių įmonių skaičius sparčiai auga. Socialiai atsakingiems investuotojams svarbūs socialinės atsakomybės aspektai gali būti, pvz.:

- žmogaus teisės, sveikata ir saugumas, darbo sąlygos;
- alkoholis, lošimas, pornografija, tabakas;
- genetika, bandymai su gyvūnais, intensyvi žemdirbystė, pesticidai, tropiniai miškai;
- šiltnamio efektas, ozono skylė, tarša;
- karinės sutartys, atominė energetika;
- trečiojo pasaulio problemos ir kt.

Pažymėtina, kad iniciatyvos įgyvendinimą stebi, kontroliuoja, kaip palaiko ryšius listinguojamos įmonės, ne viena organizacija. Pavyzdžiui, „East West Management Institute“ ir USAID projektas „Partners for Financial Stability“ (PFS) du kartus per metus atlieka Europos šalių listinguojamų įmonių socialinės atsakomybės atskleidimo įmonių tinklalapiuose analizę. Į tyrimų akiratį nuolat patenka bent kelios Lietuvos

įmonės. Standartizacija yra gana svarbi verslo vadyboje, todėl šis klausimas aptariamas atskirame knygos skyriuje (žr. VII sk.).

### **Kartojimo klausimai ir užduotys**

1. Panagrinėkite spaudą (žiniasklaidą). Pateikite analizę, kokios nuostatos ĮSA klausimu vyrauja.
2. Išnagrinėkite aplinkybes, priežastis, lemiančias, kad ĮSA labai sunkiai skinasi kelių organizacijų veikloje?
3. Kaip pasireiškia ekonominė nauda diegiant organizacijų socialinės atsakomybės modelius?
4. Apibūdinkite Pasaulinio susitarimo tikslą, atskleiskite jo turinį, apimtį.
5. Kokias organizacijos pokyčių valdymo sritis veikia Jungtinių Tautų Pasaulinio susitarimo principai?
6. Pateikite prie JTPS organizacijų prisijungimo statistiką ir pakomentuokite.
7. Parenkite JTPS principų komentarą ir pagrįskite teiginius praktinės patirties pavyzdžiais.
8. Koks JTPS teisinis pagrindas?
9. Kokie pagrindiniai organizacijų socialinio poveikio vertinimo reikalavimai?
10. Apibūdinkite pelno skaičiavimo modelius, atskleiskite jų privalumus.
11. Kodėl reikalingos organizacijų socialinių iniciatyvų ataskaitos?
12. Išnagrinėkite (pasirinktinai) ekspertinės, konsultacinės organizacijos, asociacijos parengtas tvaraus vystymosi metodologijas, pateikite jų trumpą taikymo galimybių studiją konkrečioje Lietuvos organizacijoje.
13. Kokios yra pagrindinės darnios plėtros sritys (aspektai)? Apibūdinkite šias sritis nagrinėdami konkrečius praktikos pavyzdžius.
14. Pateikite ekspertinių, konsultacinių įmonių (projektų) pavyzdžių, analizuokite jų steigimosi prielaidas ir reikšmę plečiantis ĮSA.
15. Parenkite ekspertinės organizacijos (specialaus juridinio asmens) modelį, apibrėžkite jos veiklos misiją, viziją, tikslus ir panagrinėkite konsultavimo ĮSA klausimais veiklos prielaidas bei problemas.

# EUROPINĖ DARNIOS PLĖTROS POLITIKA

- 5.1. Europos Sąjungos verslo politika ir ĮSA / 176
  - 5.1.1. Žalioji knyga / 180
  - 5.1.2. Europos Sąjungos forumas dėl ĮSA / 186
  - 5.1.3. Europos aljansas už ĮSA / 189

- 5.2. ĮSA prioritetai Europos politikoje / 194

- 5.3. Nykstančių laukinių gyvūnų ir augalų rūšių apsauga ir tarptautinė prekyba / 200

- 5.4. Atliekų perdirbimas ir skaidymas / 207

- 5.5. Atliekų šalinimo logistika – būdas įmonių socialiai atsakingai veiklai / 210

- 5.6. Biomimikrija – nauja industrinės gamybos paradigma / 213

- 5.7. Dalyvavimo ĮSA iniciatyvose parametrai / 219

Kartojimo klausimai ir užduotys / 221

Šiame skyriuje pateiktos medžiagos uždavinys – suteikti teorinių žinių ir praktinių sugebėjimų, kurie leistų:

**APIBŪDINTI** teisinius ĮSA Europos Sąjungoje pagrindus

**SUPRASTI** ĮSA poreikį Europos Sąjungos organizacijoms, konceptų praktinio taikymo ypatumus konkrečioje veiklos srityje

**DISKUTUOTI**, kodėl vadybos moksle vyksta tokie dideli pokyčiai, kas lėmė, kad ĮSA koncepcijos svarstomos visame pasaulyje.

**PALYGINTI** ĮSA taikymo praktinę patirtį skirtingose šalyse bei įvairiose verslo įmonėse, siekiant nustatyti inovacinių vadybos technologijų taikymą

**SUVOKTI** ĮSA konceptų požymius, kuriais remiantis reikėtų atlikti empirinius tyrinėjimus, siekiant juos taikyti konkrečioje įmonėje

**PERPRASTI** ĮSA lygio vertinimo priemonės, jų taikymo ypatumus didelėse bei smulkiose ir vidutinėse įmonėse

Poveikis aplinkai Europoje pradėtas išsamiai vertinti nuo 1985 m., priėmus Europos Tarybos direktyvą dėl tam tikrų valstybės ir privačių projektų poveikio aplinkai (1985/337/EEB. Vėlesniais metais Direktyva buvo papildyta ir pataisyta – 1997 m. kovo 3 d. Europos Tarybos direktyva 97/11/EB). Europos Tarybos direktyvoje dėl tam tikrų valstybės ir privačių projektų poveikio aplinkai aptariamas ne tik poveikio aplinkai vertinimas, bet ir procedūriniai klausimai. Pavyzdžiui, subjektas, planuojantis įgyvendinti planą ar programą, galinčius turėti poveikį aplinkai, įpareigojamas atlikti galimo poveikio aplinkai tyrimą, parengti ataskaitą ir ją pateikti atsakingai valdžios institucijai, suteikiančiai leidimą planuojamam projektui. Prieš pradėdant nagrinėti šį skyrių, reikia prisiminti dar keletą svarbių dokumentų:

- 1987 m. priimtas Darnusis Europos aktas – aplinkos apsaugą pristatantis kaip Europos šalių bendradarbiavimo objektą;
- 1999 m. įsigaliojus Amsterdamo sutarčiai – darni plėtra tapo to paties lygio prioritetu kaip ir ekonominis bei socialinis vystymasis;
- 2000 m. Nicos sutartis išryškino aplinkosaugos problemų globalumą;
- 2009 m. Lisabonos sutartis aplinkos kokybės siekį įvardija kaip vieną iš bendrų tikslų (2 str.), aplinkosaugos reikalavimus įtraukia į Bendrijos politiką (6 str.), nustato aplinkosaugos taisykles (174–176 str.) ir kt.

Taigi Europos socialiai atsakingo verslo politika yra formuojama ir plėtojama nuosekliai.

### 5.1. Europos Sąjungos verslo politika ir ĮSA

Europos Komisija kartu su šalimis narėmis atlieka daugybę studijų ir tyrimų, kaip iš esmės pagerinti verslo aplinką. Šioje srityje itin reikšmingą patirties sklaidos vaidmenį atlieka gerosios praktikos projektai (*Best Procedure projects*), kai šalys narės pateikia savo gerosios patirties verslo aplinkoje pavyzdžius ir įvertina pasirinktą savo šalies verslo politiką.

ES įsipareigojo bendrojoje rinkoje sukurti palankią teisinę aplinką įmonių plėtrai. Siekiant šio tikslo, ES šalinamos prekybos kliūtys bei

kontrolės valstybėse narėse skirtumai. Sukurta bendra tvarka, normos ir taisyklės, kurios įtvirtinta įmonių steigimosi laisvę (*freedom of establishment*), sudarytos sąlygos įmonėms plėstis tarptautiniu mastu, be papildomų apribojimų vykdyti veiklą keliose valstybėse narėse, kartu prisiimant ir socialinę atsakomybę už darnią atitinkamo regiono plėtrą. ĮSA plėtros požiūriu galima įvardyti ne vieną reikšmingą ES veiklos sritį:

**Prekyba taršos leidimais.** Svarbiausias ES kovos su klimato kaita strategijos elementas yra prekybos taršos leidimais sistema, pagal kurią skatinamos anglies dvideginio (CO<sub>2</sub>) dujų išmetimą mažinančios įmonės, o nepaisančioms leidžiamų ribų taikomos sankcijos. Sistema įdiegta 2005 m., ji taikoma daugiau negu 12 000 gamyklų, išmetančių apie pusę viso ES į atmosferą išmetamo CO<sub>2</sub> kiekio. CO<sub>2</sub> dujos laikomos pagrindinėmis visuotinio atšilimo kaltininkėmis. Pagal minėtą sistemą ES vyriausybės nustato, kokį kiekį šių dujų leidžiama išmesti daug energijos suvartojančioms pramonės įmonėms, pvz., plieno, cemento gamintojams, elektrinėms, ribojama jų plėtra. Jei šios įmonės nesugeba laikytis CO<sub>2</sub> nustatytų kvotų, jos gali įsigyti atliekamų kvotų iš modernių įmonių. Numatoma ateityje nustatyti kvotas ir kitų rūšių įmonėms, kaip oro susisiekimo bendrovėms ir naftos chemijos pramonės įmonėms. Be to, ateityje ES šalys galės kompensuoti išmetamą šiltnamio dujų kiekį įsigydamos CO<sub>2</sub> kvotų kreditus iš ES nepriklausančių šalių.

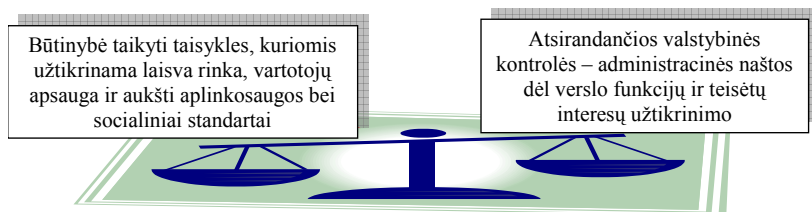
**Biologinės įvairovės palaikymas.** ES įsipareigojo iki 2010 m. sustabdyti gyvūnų ir augalų rūšių, kurioms gresia pavojus, ir jų buveinių nykimą Europos Sąjungoje, bet tam reikia didelių pastangų. Šiai problemai spręsti skirtos politinės priemonės ir priimti teisės aktai. Tereikia bendrų pastangų tam įgyvendinti. Pirmiausia yra plečiama ES programa „Natura 2000“, pagal kurią kuriamos augalų ir gyvūnų rūšių bei jų buveinių apsaugos zonos – tinklas. Jis įkurtas įgyvendinant 1979 m. pirmosios Paukščių direktyvos ir 1992 m. Buveinių direktyvas. „Natura 2000“ užtikrina abiejų direktyvų įgyvendinimą. Visame ES tinkle yra apie 30 000 tokių zonų.

**Aplinkos apsauga.** Triukšmas, maudyklų vanduo, retų gyvūnų ir augalų rūšys, greitas reagavimas gaivalinių nelaimių atveju – tai tik keletas sričių, reglamentuojamų ES aplinkos apsaugos teisės aktais, priimtais pastaraisiais dešimtmečiais. Šiais teisės aktais siekiama nustatyti teršalų

ribojimo reikalavimus, mažinti jų įtaką sveikatai. ES teisė numato reikalavimus stebėti, kaip daugybė įvairių teršalų patenka į gamtą, ir imtis veiksmų, jei jų kiekis viršija saugumo ribas. Pavyzdžiui, 2008 m. pasiūlyta nustatyti privalomas smulkių kietųjų dalelių (vadinamųjų PM<sub>2.5</sub>) išmetimo ribas. Šios mikroskopinės dalelės, kurias išmeta lengvieji ir sunkiasvoriai automobiliai, gali sukelti kvėpavimo takų ligas. Pagal teisės aktą, įsigaliojusį 2011 m., ES šalys iki 2020 m. turės sumažinti mikroskopinių dalelių koncentraciją miesto vietovėse vidutiniškai 20 proc. (palyginti su 2010 m. lygiu).

**Darnaus vystymosi politika.** Darnus vystymasis jau ilgą laiką yra vienas iš svarbiausių ES politikos prioritetų. Pirmoji ES darnaus vystymosi strategija buvo priimta 2001 m., o 2006 m. ji atnaujinta, sudarant prielaidas pašalinti išryškėjusius trūkumus ir atsižvelgti į naujai kylančias problemas. Atnaujintoje strategijoje, kuri glaudžiai siejasi su kovos su klimato kaita ir energetikos politika, pabrėžiama švietimo, mokslinių tyrimų ir viešojo finansavimo svarba, siekiant tausios gamybos ir vartojimo. Dabarties reikalavimas – šią politiką praktiškai įgyvendinti. 2009 m. Europos Komisija pasiūlė ekologiškų produktų propagavimo priemonių, tarp jų – plačiau naudoti energijos efektyvumo etiketes, kuriomis dabar ženklinamos, pvz., skalbyklės.

**Sumažinti biurokratijos kišimąsi į verslą.** Veiklos srities esmė – pusiausvyros nustatymas, arba proporcingumo principo įgyvendinimas verslo ir valstybės santykiuose.



**19 pav.** Verslo ir valstybės santykių pusiausvyra

Būtina užtikrinti verslo ir valstybės santykių pusiausvyrą (žr. 19 pav.). Šia tema atlikti tyrimai, praktikos apžvalgos leidžia teigti, kad pastaruosiu metu tokia pusiausvyra nėra užtikrinta, todėl iki 2012 m. įmonėms

tenkančią administracinę našą Europos Komisija ketina sumažinti 25 proc. Kaip pavyzdys literatūroje pateikiama Cheminių medžiagų registravimo, vertinimo ir tvirtinimo sistema REACH. Ji bendromis 27 šalių pastangomis supaprastinto sudėtingas administracines procedūras. ES kuria bendrą registruotų cheminių medžiagų duomenų bazę, kuri bus veiksminga aplinkos apsaugos priemonė suinteresuotoms įmonėms ir politikos kūrėjams.

Komisija parengė dešimties metų Europos ekonomikos gaivinimo strategiją „Europa 2020“. Joje pateikiama pažangaus, tvaraus ir integracinio ekonomikos augimo, paremto geresniu valstybių narių ir visos ES politikos koordinavimu, vizija, pagrįsta Europos Komisijos ir valstybių narių partneryste, ir numatoma užtikrinti:

- pažangų augimą (grindžiamą švietimu, žiniomis ir inovacijomis);
- tvarų augimą (išteklius tausiau naudojančią, ekologiškesnę ir konkurencingesnę ūkį);
- integracinį augimą (didesnį užimtumą ir ekonominę, socialinę bei teritorinę sanglaudą).

Turint omenyje nepalankią ekonominę situaciją, įgyvendinant strategiją „Europa 2020“ ypatingas vaidmuo tenka Ekonomikos ir finansų reikalų generaliniam direktoratui (DG ECFIN). Tai vienas iš pagrindinių šioje strategijoje dalyvaujančių Europos Komisijos padalinių. DG ECFIN užduotis – sukurti tikslią ekonomikos analitinę sistemą, kuri padėtų nustatyti pagrindinius ES ir jos valstybių narių ekonominius uždavinius, stebėti įgyvendinant strategiją daromą pažangą ir siūlyti politines reformas tose srityse, kuriose atsilieka.

2010 m. birželį Europos Vadovų Tarybai patvirtinus strategiją „Europa 2020“ ir 2010 m. liepos 13 d. DG ECFIN susitarus dėl integruotos priežiūros sistemos pagal „Europos semestrą“ nuo 2011 m. pradžios, valstybių narių ūkių priežiūra gerokai sustiprėjo. Dirbdamas ES Tarybos pirmininko H. Van Rompuy ekonomikos valdysenos darbo grupėje, DG ECFIN griežtina fiskalinę priežiūrą ir žalingo makroekonominio disbalanso priežiūrą pagal *Stabilumo ir augimo paklą*<sup>76</sup>. DG ECFIN at-

<sup>76</sup> 1997 m. birželį ES Vadovų Taryba priėmė Stabilumo ir augimo paklą, kuriuo siekiama užtikrinti biudžeto drausmę kuriant ekonominę ir pinigų sąjungą.



liks svarbiausią funkciją naujojoje priežiūros sistemoje, kad užtikrintų integruotą požiūrį į politikos formavimą ir įgyvendinimą. Ši sistema sukurta, kad būtų galima konsoliduoti priemones užtikrinant augimui palankią aplinką, tvarius viešuosius finansus bei geresnes augimo perspektyvas vidutinės trukmės ir ilguoju laikotarpiu.

Svarbiausi strategijos punktai – skatinimas diegti mažai CO<sub>2</sub> į aplinką išskiriančias technologijas, investicijos į naujų produktų kūrimą, skaitmeninės ekonomikos diegimas, švietimo ir mokymo modernizavimas. Siūlomi penki kiekybiniai tikslai, įskaitant padidinti užimtumą bent iki 75 proc. (dabartinis – 69 proc.), padidinti išlaidas moksliniams tyrimams ir technologijų plėtrai iki 3 proc. bendrojo vidaus produkto (šiuo metu jos sudaro tik 2 proc. BVP – gerokai mažiau negu JAV ir Japonijoje).

Plane dar kartą patvirtinami ES kovos su klimato kaita tikslai (vadinamieji 20 x 20 x 20 tikslai), kurie jau yra vieni iš aukščiausių pasaulyje, ir siūloma siekti 25 proc. sumažinti skurdą. Tai pasiekus, skurstančių asmenų turėtų sumažėti dvidešimčia milijonų.

### 5.1.1. Žalioji knyga

ES įgyvendina darnios plėtros politiką nuosekliai skatindama ĮSA. 1998 m. vadinamoji Europos Komisijos **Gyllenhammaro grupė** išanalizavo pokyčius pramonėje ir rekomendavo verslo įmonėms, turinčioms daugiau kaip 1000 darbuotojų, kasmet rengti informaciją – pateikti vadybos pokyčių ataskaitą atskirai įvertinant socialinių iniciatyvų reikšmę.

**Lisabonos viršūnių susitikime** (*Lisbon European Summit*), vykusiam 2000 m. kovą, suformuluotas ambicingas tikslas, kad *Europa iki 2010 m. turi tapti konkurencingiausia ir dinamiškiausia, žinių ekonomikos pagrindu plėtojama ekonomika pasaulyje, pajėgiančia užtikrinti ilgalaikę ekonomikos augimą*. Šis renginys studijuojamu klausimu aktualus tuo, kad jame pirmą kartą Europos Tarybos lygmeniu buvo atkreiptas dėmesys į socialinę verslo atsakomybę, pabrėžta lygių galimybių ir mokymosi visą gyvenimą iniciatyvų įgyvendinimo, atsakingo darbo organizavimo, socialinės atskirties mažinimo svarba, t. y. pateikta išsami darnios plėtros samprata.

Kitas politinis žingsnis, reiškiantis esminį posūkį nagrinėjamu klausimu, laikytinas ES konsultacinis dokumentas – **žalioji knyga** (*Green Paper promoting a European framework for corporate social responsibility*) KOM(2001)366 galutinis, 2001/07/18. Žaliosios knygos tikslas – aktyvinti diskusijas tarp politiką formuojančių institucijų ir verslą skatinančių, verslininkus vienijančių organizacijų, taip pat įvairių ekspertų, žurnalistų ir kitų suinteresuotųjų apie tai, kokia turėtų būti ateities politika skatinant verslininkystę. Šis dokumentas aktyvino mokslines diskusijas, konsultacijas dėl ĮSA sąvokos apibrėžimo ir skatino kurti partnerystę, padedančią plėtoti Europos verslo modelį, ir ES prižiūrėti ĮSA iniciatyvas. Taigi žalioji knyga pateikia verslininkystės sampratą, nurodo verslininkystės vaidmenį Europoje ir skatina tarpusavyje diskutuoti, konsultuotis pagrindiniais klausimais:

- kodėl tik nedaugelis ryžtasi pradėti savo verslą, nors apie tai svajoja kur kas daugiau žmonių?
- kodėl tik nedidelė dalis Europos įmonių sugeba plėstis?
- kodėl lėtai auga verslas? (žr. 7 lentelę).

**7 lentelė.** Žaliosios knygos turinys

Eil. Nr.	Sritis	Pagrindiniai klausimai	Numatomos veiklos
1.	<b>Europos Sąjungos vaidmuo</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Kokie turėtų būti ES veiksmai, kad būtų pasiekta ĮSA plėtra Europos ir tarptautiniu lygmeniu?</li> <li>➤ Kaip ES galėtų prisidėti prie esamų socialiai atsakingų iniciatyvų ir kaip kurti papildomą vertę?</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Kartu su pagrindiniais ĮSA dalyviais visa apimtimi plėtoti europinę vadybos sistemą, orientuotą į skaidrumo, darnos, įmonių socialinių iniciatyvų, gerosios praktikos taikymą;</li> <li>➤ Parama diegiant ĮSA gerosios praktikos metodus;</li> <li>➤ Įvardyti metodus, skirtus įvertinti ir verifikuoti gerąją praktiką;</li> <li>➤ Inicijuoti ĮSA diegimo būdų inovacijas.</li> </ul>

Eil. Nr.	Sritis	Pagrindiniai klausimai	Numatomos veiklos
2.	Verslo įmonės ir ĮSA	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Kokią vietą ĮSA užima verslo įmonių strategijose?</li> <li>➤ Kokios jėgos verčia įmones imtis atsakingų iniciatyvų?</li> <li>➤ Kokia yra pati pažangiausia ĮSA iniciatyvas įgyvendinančių įmonių praktika?</li> <li>➤ Kokia reikalinga pagalba įgyvendinant Komisijos pasiūlymą, kad metinėse įmonės ataskaitose akcininkams pateiktų informaciją apie socialinių iniciatyvų diegimą ir jų poveikį?</li> <li>➤ Kokie geriausi būdai susieti socialinius ir aplinkosauginius ĮSA matmenis?</li> <li>➤ Kokie geriausi metodai propaguoti ĮSA žinias ir jų naudą verslo įmonėms?</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Suteikti paramą atskleidžiant ir kaupiant gerąją patirtį, numatant lūkesčių išsipildymą;</li> <li>➤ Nustatyti, kokiose srityse įmonės įmasi ĮSA iniciatyvų ir kokia iš to joms nauda;</li> <li>➤ Diegti „trigubo pelno skaičiavimo“ modelį, padedantį pamatuoti organizacijų veiklą pagal ekonominius, aplinkosauginius ir socialinius kriterijus;</li> <li>➤ Įgyvendinti darnios plėtros strategiją.</li> </ul>
3.	Pagrindiniai dalyviai ir suinteresuotos šalys	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Kokie geriausi būdai sukurti ir išplėtoti struktūrizuotą dialogą tarp verslo įmonių ir įvairių suinteresuotų šalių ĮSA srityje?</li> <li>➤ Koks turėtų būti pagrindinių dalyvių (verslo įmonių, socialinių partnerių, viešųjų įstaigų, NVO) vaidmuo skatinant ĮSA?</li> <li>➤ Kaip ES parengti geresnę ĮSA principų pritaikymą Europos politikos atžvilgiu ir tarptautiniu mastu?</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Rengti politinius dialogus ir partnerystės susitarimus, memorandumus;</li> <li>➤ Rengti atskiras ĮSA dalyvių programas;</li> <li>➤ Dalyvauti tarptautiniuose forumuose ĮSA įgyvendinimo klausimais;</li> </ul>
4.	Efektyvumas ir įvertinimas	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Kokie yra geriausi būdai ĮSA priemonių efektyvumui bei patikimumui sukurti, įvertinti ir užtikrinti?</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ ĮSA užtikrinimo priemonių rinkinio kūrimas. Jį sudaro: <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ elgesio normos,</li> <li>✓ socialinės ataskaitos ir auditas,</li> <li>✓ socialinių ir ekologinių produktų ženklavimas,</li> <li>✓ socialiai atsakingas investavimas;</li> </ul> </li> </ul>

Eil. Nr.	Sritis	Pagrindiniai klausimai	Numatomos veiklos
5.	ĮSA paramos veikla	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Kokios priemonės labiausiai tinka ĮSA plėtrai remti?</li> <li>➤ Kokių lygiu geriausia teikti paramą: <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ įmonių, savivaldos ar regiono;</li> <li>✓ verslo sektorių, nacionaliniu, europiniu ar tarptautiniu?</li> </ul> </li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Paramą mokymams ir kvalifikacijai kelti, siekiant užtikrinti, kad vadovai turėtų socialiai atsakingoms priemonėms įgyvendinti reikiamų įgūdžių ir kompetencijų;</li> <li>➤ Apsikeitimas informacija ir jos tolesnis platinimas, ypač gerosios ĮSA patirties srityje, taip pat standartų nustatymo, palyginimo, ir stebėsenos, apskaitos, audito ir ataskaitų srityse;</li> <li>➤ Tyrimai ir vidutinės trukmės socialinės politikos analizė;</li> <li>➤ Teisinių priemonių vaidmens peržiūra.</li> </ul>

Žalioji knyga paskatino ES valstybes reikšti savo nuomonę ne tik tvaraus subalansuoto vystymosi aplinkosaugos ar darbo ir poilsio klausimais, bet ir sprendžiant, pavyzdžiui, tokius konkrečius klausimus, kokias teises privalo turėti įmonės restruktūrizacijos metu atleidžiami darbuotojai.

Vėlesniais metais išleidus žaliają knygą diskusijų įvairovė gausėjo ir Komisija parengė naują komunikatą „*Įmonių socialinė atsakomybė: verslo indėlis į tvariąją plėtrą*“, KOM(2002)347 galutinis, 2002/02/07. Komunikate buvo išvardytos priemonės, kurių reikia imtis, siekiant:

- suteikti informacijos apie ĮSA poveikį;
- sukurti ĮSA patirties ir geriausios praktikos mainų tarp verslo veikėjų ir valstybių narių modelį;
- sukurti ĮSA valdymo gebėjimus ir skatinti ĮSA tarp smulkiųjų ir vidutinių įmonių (SVĮ).

Komunikate taip pat buvo nurodytos sritys, kuriose pageidautinas didesnis suartėjimas ir skaidrumas:

- elgesio kodeksai,
- valdymo standartai,
- etiketės,
- socialiai atsakingos investicijos.

Be to, komunikate buvo patvirtintas ankstesnės Parlamento rezoliucijos (Howitt pranešimas, PE 305.783) pasiūlymas surengti ES įvairių suinteresuotų šalių forumą dėl ĮSA.

Pažymėtina, kad žaliųjų knyga yra svarbus dokumentas ir todėl, kad jo iniciatyvos, konsultacijos skirtos ir stambiam verslui, ir SVĮ skatinti. 2000 m. birželio mėn. Europos Viršūnių Taryba Feiroje vykusio susitikimo metu pritarė **Europos smulkiųjų įmonių chartijai (Chartija)**, tuo pripažindama SVĮ lemiamą vaidmenį augant Europos ekonomikai, didinant jos konkurencingumą ir kuriant naujas darbo vietas. Buvo nuspręsta sukurti kuo geriausias sąlygas smulkiąjam verslui plėtoti bei verslininkystės poreikiams tenkinti ir skirti ypatingą dėmesį šioms 10-čiai sričių:

1. verslininkų švietimas ir mokymas;
2. spartesnis naujų įmonių steigimas mažesnėmis sąnaudomis;
3. įstatymų ir kitų teisės aktų tobulinimas;
4. įgūdžių ugdymas;
5. elektroninio ryšio plėtotė;
6. bendrosios rinkos privalumai;
7. mokesčiai ir finansiniai reikalai;
8. mažųjų įmonių technologinio pajėgumo didinimas;
9. sėkmingi e. verslo modeliai ir aukščiausio lygio smulkiojo verslo rėmimas;
10. efektyvesnis smulkiųjų įmonių interesų atstovavimas ES bei nacionaliniu lygiu.

Siekdama stebėti, kaip šalys narės atsižvelgia į Chartijoje pateiktas rekomendacijas, Europos Komisija įpareigojo šalis nares kasmet rengti vadinamąsias *pažangos ataskaitas*, kuriose būtų apibendrinta ir įvertinta šalių pažanga ir versle, ir jo aplinkoje. Tokios pažangos ataskaitos nuo 2001 m. yra rengiamos kasmet. Šalių narių ataskaitų pagrindu Europos Komisija rengia ir skelbia *bendrą metinę Chartijos įgyvendinimo ataskaitą*.

2002 m. balandžio mėnesį Maribore (Slovėnija) šalys kandidatės pasirašė *Mariboro deklaraciją*, išreišdamos savo pritarimą Chartijai, ir taip pat įsipareigojo rengti pažangos ataskaitas. Lietuva kasmet savo pažangos ataskaitas Europos Komisijai pateikia nuo 2002 m.

Kita ES iniciatyva, susijusi su žaliosios knygos įgyvendinimu, *Daugiametė programa įmonėms (DPI)*, ypač smulkiosioms ir viduti-

*nėms, bei verslininkystei.* Lietuva prisijungė prie trečiosios Europos Bendrijos programos, kuri pradėta įgyvendinti 2001 m., dar nebūdamas ES valstybe nare. Europos Sąjungos ir Lietuvos Respublikos Asociacijos Tarybos sprendimu nuo 2000 m. kovo 1 d. Lietuva oficialiai prisijungė prie šios Bendrijos programos. 2004 m. gruodžio 9 d. buvo pritarta siūlymui pratęsti DPI dar vieniems metams. Pagrindiniai DPI tikslai:

- Skatinti įmonių plėtrą ir jų konkurencingumą;
- Skatinti verslininkystę;
- Supaprastinti administracinius barjerus ir pagerinti teisinę verslo aplinką, sukurti palankias sąlygas naujiems verslams kurti, mokslinių tyrimų bei inovacijų plėtrai;
- Pagerinti finansines galimybes verslui, ypač SVĮ;
- Palengvinti verslininkams prieigą prie Bendrijos teikiamos paramos – paslaugų, programų, bendradarbiavimo tinklų ir optimizuoti visų šių priemonių koordinavimą.

Siekdama patikslinti DPI įgyvendinimą, 2004 m. vasario 11 d. Europos Komisija parengė ir išleido „*Veiksmų planą: Europos verslumo darbotvarkė*“ KOM (2004) 70 galutinis. Šis veiksmų planas sudarytas pagal žaliąją knygą ir papildė DPI konkrečiais tikslais. DPI suformuotų tikslų buvo siekiama įgyvendinant konkrečias priemones arba projektus, pvz., sukuriant *Euro info centrų* tinklą ir kt. Lietuvoje pirmieji *Euro info centrai* įkurti Vilniuje, Kaune ir Klaipėdoje.

2007 m. DPI buvo pakeista nauja Konkurencingumo ir inovacijų bendrąja programa (*CIP – Competitiveness and Innovation Framework Programme*). CIP yra vykdoma iki 2013 m., turi numatytą bendrą 3,6 mlrd. eurų biudžetą, ši programa taip pat yra skirta smulkioms ir vidutinėms įmonėms, todėl remia inovacijų kūrimą (įskaitant ekologines inovacijas). CIP skatina didesnę domėjimąsi informacinėmis bei ryšių technologijomis ir padeda kurti informacinę visuomenę; ji taip pat remia didesnę atsinaujinančios energijos vartojimą ir energijos vartojimo efektyvumą. CIP sudaro trys veiklos programos:

- verslininkystės ir inovacijų programa;
- informacinių ir ryšių technologijų politikos rėmimo programa;
- pažangios energetikos Europai programa.

Pažymėtina, kad žalioji knyga yra nuolat papildoma, praturtinama naujomis verslo skatinimo idėjomis. Pavyzdžiui, 2008 m. spalio 6 d. priimtas Europos Komisijos komunikatas „Žalioji knyga dėl teritorinės sanglaudos“.

Komunikatu inicijuotos viešosios diskusijos dėl teritorinės sanglaudos sampratos. 2008 m. lapkričio–2009 m. vasario mėn. Lietuvoje vyko Finansų ministerijos organizuotos viešosios diskusijos, kurių rezultatai 2009 m. kovo mėn. buvo pateikti Europos Komisijai. Europoje vykusių diskusijų dėl teritorinės sanglaudos rezultatai apibendrinti *Šeštojoje ekonominės ir socialinės sanglaudos ataskaitoje*, paskelbtoje 2009 m. birželio 25 d. Įvertinant ekonominio sunkmečio sukeltus padarinius ir siekiant juos įveikti, ataskaitoje pabrėžiama, kad svarbu atsižvelgti į teritorinius skirtumus ir funkcinės ekonomikos sritis, geriau koordinuoti ES politikos sritis, gerinti teritorinių procesų supratimą ir plėtoti strategišką, lankstų teritorinį bendradarbiavimą.

### 5.1.2. Europos Sąjungos forumas dėl ĮSA

Svarbūs ĮSA žingsniai – 2002 m. kovo mėn. Barselonoje vykęs **Europos Sąjungos viršūnių forumas (Forumas)**. Forume, be kitų klausimų, sutarta perkelti atitinkamas ES direktyvas į nacionalinę teisę. 2002 m. spalio 16 d. forumo posėdis buvo skirtas ĮSA priemonių rinkiniui nagrinėti. Forumui pirmininkavo Europos Sąjungos Komisija. Jame dalyvavo įvairios asocijuotos organizacijos:

- Europos prekybos ir pramonės rūmų asociacija (*Eurochambres*),
- Žmogaus teisių Europos federacija,
- Žmogaus teisių organizacija *Amnesty International*,
- Europos socialinių NVO platforma ir kt.

Svarbiausias Forumo tikslas – tęsti diskusijas ĮSA tematika, apibrėžti sritis, kuriose reikalingi papildomi ES veiksmas. Be to, diskutuojama, kaip palengvinti gerosios praktikos tyrimus ir mainus, formuoti bendrą požiūrį ir pagerinti ĮSA supratimą ir žinias, t. y. siekiama sukurti ĮSA priemonių diegimo gaires ir principus.

Forumas reikšmingas ir tuo, kad įkūrė tris ekspertų darbo grupes – apskrituosius stalus. Šios darbo grupės beveik dvejus metus reguliariai

organizavo susitikimus, aptarė praktinės patirties analizės rezultatus ir 2004 m. birželio 29 d. pateikė galutinę Forumo ataskaitą. Joje daroma prielaida, kad, jei dalyviai tinkamai įgyvendintų ataskaitoje pateiktas rekomendacijas, ĮSA sustiprėtų ir Europoje, ir visame pasaulyje. Forumas sulaukė didelio dalyvių pritarimo, o kartu išryškino ir verslo atstovų bei verslui nepriklausančių suinteresuotų šalių nuomonių skirtumus. Taigi Forumas suformulavo bendrą ĮSA sampratą, pateikė oficialų ĮSA apibrėžimą, įvardijo tris ĮSA veiklos plėtros sritis (žr. 8 lentelę).

**8 lentelė.** Forumo suformuotos ĮSA plėtros sritys  
(Galutinė 2004 m. birželio 29 d. ataskaita)

Eil. Nr.	Sritys	Veiklos
1.	<b>Žinomumas</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ rinkti ir skleisti kuo daugiau informacijos ir žinių apie ĮSA;</li> <li>➤ atlikti tyrimus įtraukiant verslo mokyklas, universitetus ir konsultacines įmones;</li> <li>➤ skatinti įmonių socialinės atsakomybės ataskaitų rengimą;</li> <li>➤ visas priemones skirti ĮSA populiarinti.</li> </ul>
2.	<b>Kompetencija</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ plėtoti gebėjimus, kurie padėtų tinkamai įgyvendinti ĮSA priemones, tarp jų – siekti, kad ĮSA būtų įtraukta į aukštųjų mokyklų mokymo programas;</li> <li>➤ siekti, kad konsultantai, vartotojų organizacijos, profsąjungos, žiniasklaida, investuotojai ir svarbiausia – verslo atstovai būtų apmokyti diegti ĮSA priemones.</li> </ul>
3.	<b>Sąlygų ĮSA diegti sudarymas</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ sudaryti tinkamas teisinės, ekonomines ir socialines sąlygas ĮSA diegti.</li> </ul>

Ataskaitoje pabrėžiama, kad koordinacinis vaidmuo tenka ES institucijoms, atskirų valstybių vyriausybėms ir kitoms viešosioms institucijoms. Jos turi užtikrinti atvirą socialinį dialogą visose srityje, įskaitant ir informacijos apie viešųjų fondų panaudojimo galimybes ĮSA iniciatyvose platinimą. Investuotojams turi būti suteikta daugiau informacijos apie investicinių fondų naudą, kai investuojama vadovaujantis socialinės atsakomybės principais. Vėliau Forumo inicijuotų diskusijų, gerosios patirties medžiaga buvo apibendrinta ir pateiktos devynios ĮSA rekomendacijos:

1. pagrindinių ĮSA vertybių ir principų žinomumo didinimas;
2. informacijos apie ĮSA rinkimas, platinimas ir pasikeitimas;



3. tyrimai ĮSA srityje ir žinių lygio apie socialiai atsakingas iniciatyvas gerinimas;
4. verslo įmonių galimybių, kaip įgyvendinti socialinę atsakomybę integruojant ją į įmonių veiklą, suvokimas;
5. tarpininkavimo galimybių didinimas;
6. ĮSA įtraukimas į mokymo ir švietimo įstaigų programas;
7. tinkamų sąlygų ĮSA plėtrai sudarymas;
8. suinteresuotų šalių dialogo palaikymas;
9. Europos valstybių viešųjų įstaigų ir ES vaidmens gerinimas.

Pažymėtina, kad Komisija siūlo reguliariai vykdyti specialų pažangos ĮSA srityje stebėseną. Remdamasi forumo ataskaitomis ir įvertinusi išryškėjusias praktinės padėties tendencijas, Europos Komisija 2006 m. kovo 22 d. paskelbė Komisijos komunikatą (KOM(2006)0136) Europos Parlamentui, Tarybai bei Europos ekonomikos ir socialinių reikalų komitetui „*Augimo ir užimtumo partnerystės įgyvendinimas paversti Europą įmonių socialinės atsakomybės pavyzdžiu*“. Pažymėtina, kad dokumentas yra deklaratyvus, orientuojantis teikti ĮSA pagrindinį vaidmenį siekiant užtikrinti tvarią ekonomikos plėtrą, didinti Europos inovacijų potencialą ir ūkio konkurencingumą. Komisija ragina Europos valstybių politinius vadovus kartu su įmonių vadovais ir kitais pagrindiniais suinteresuotais dalyviais apsvarstyti ir susitarti dėl vidutinio laikotarpio bei ilgalaikės tvariosios ekonomikos plėtros politikos.

Tai ambicinga iniciatyva imtis komercinių veiksmų, pranokstančių galiojančius teisinius reikalavimus dėl ĮSA atsakomybės. Komisija pateikė tikslą, papildantį Lisabonos strategiją, – paversti Europą ĮSA pavyzdžiu. Taip pat Komisijos komunikatas iš esmės pritarė dėl trijų ĮSA plėtros sričių ir devynių ĮSA plėtros rekomendacijų. Be to, Komisija siūlė ĮSA suteikti didesnę politinį aiškumą sujungdama ĮSA su atnaujintąja *Lisabonos strategija dėl Augimo ir užimtumo partnerystės*.

2007 m. kovo 13 d. Europos Parlamento rezoliucijoje dėl įmonių socialinės atsakomybės, naujosios partnerystės (2006/2133 (INI))<sup>77</sup> deklaruoja, kad socialinės atsakomybės iniciatyvų besiimančios įmonės,

<sup>77</sup> 2007 m. kovo 13 d. Europos Parlamento rezoliucija dėl įmonių socialinės atsakomybės, naujosios partnerystės <<http://www.europarl.europa.eu/sides/getDoc.do?pubRef=-//EP//TEXT+TA+P6-TA-2007-0062+0+DOC+XML+VO//LT>>.

organizacijos daug prisideda mažindamos nelygybę, kurią patiria moterys ir socialiai remtini asmenys, tarp jų neįgalieji. Darbo rinkoje iš esmės pagerėja padėtis, kai atsakingai vykdomas įdarbinimas, skiriamos socialinės išmokos, mokymai, teisėtai ir etiškai sprendžiamos karjeros, užmokesčio problemos. *Rezoliucija atkreipia dėmesį į naujas veiklos, kaip tęstinio mokymo, darbo organizavimo, lygių galimybių, socialinės įtraukties, tvariosios plėtros ir etikos, sritis.* Tai ES priemonės ir veiklos, nukreiptos į pramonės pokyčius, restruktūrizacijos valdymą. Be to, dokumente išreiškiama nuostata remti kultūrą ir švietimą, palaikyti visą gyvenimą trunkančio mokymosi idėją.

Pažymėtina, kad ĮSA iniciatyvos yra ilgalaikio proceso orientyrai. Pastaruosius tris dešimtmečius nuolat diskutuojama, atliekamos studijos, siekiant nustatyti ryšį tarp ĮSA ir įmonės veiklos rezultatų. Rezultatai pastebimi ne iš karto, o po ilgesnio ar net labai ilgo laikotarpio. Be to, niekam nepasisekė nustatyti tiesioginio teigiamo ryšio tarp dalies veiklų, iniciatyvų ir įmonės veiklos<sup>78</sup>. Taigi ĮSA pripažįstama viena iš labai svarbių priemonių užtikrinant darnų Europos visuomenės vystymąsi.

### 5.1.3. Europos ĮSA aljansas

Komisijos komunikatas Europos Parlamentui, Tarybai bei Europos ekonomikos ir socialinių reikalų komitetui KOM (2006)136 galutinis – tai aukščiausiu lygiu pareikšta parama **Europos ĮSA aljansui** (Aljansas). Ji apibrėžiama prie šio komunikato pridedėtame dokumente. Komunikate „Augimo ir užimtumo partnerystės įgyvendinimas paversti Europą įmonių socialinės atsakomybės pavyzdžiu“ apibrėžtas Aljanso statusas, politinis vaidmuo. Dokumente pabrėžiama, kad Aljanso paskirtis suteikti politinę globą ir kitą paramą naujų arba veikiančių didelių, smulkių ir vidutinių įmonių ir suinteresuotų šalių ĮSA iniciatyvoms. Aljansas remiasi Forumo pateikta rekomendacijų sistema ir sutelkia dėmesį į šias tris veiklos sritis:

1. skleisti informaciją,
2. kurti atviras bendradarbiavimo koalicijas,
3. užtikrinti palankią ĮSA aplinką.

<sup>78</sup> Bird, R.; Casavecchia, L.; Reggiani, F. *Corporate Social Responsibility and Corporate Performance: Where to Begin?* 2006.

Taip pat išreiškiamas pageidavimas, kad ĮSA būtų nukreipta siekti įvairių viešosios politikos tikslų, pavyzdžiui, labiau integruotos darbo rinkos ir didesnės socialinės integracijos, investicijų į įgūdžių formavimą, visą gyvenimą trunkančio mokymosi ir įsidarbinimo galimybių, visuomenės sveikatos gerinimo. Taigi Komunikatas nėra visiškai naujas dokumentas. Kita vertus, jis susieja ĮSA su Augimo ir užimtumo strategija, suteikiama ĮSA didesnė politinė reikšmė, išreiškiama parama Europos ĮSA aljansui. Dauguma Komunikato nuostatų atkartoja Komisijos žaliojoje ir baltojoje knygoje bei įvairių suinteresuotų šalių forume skelbtus įsipareigojimus.

Europos Aljansas gana panašus į JTPS iniciatyvą, tik daug mažiau koordinuojamas iš šalies. Tai visiškai savanoriška iniciatyva, nėra teisinis dokumentas, nenustato struktūros ir įmonės neprivalo pasirašyti jokių susitarimų dėl papildomų įsipareigojimų. Komisija laikosi nuomonės, kad ĮSA skatinimo reguliavimas nereikalingas, esą Europos lygio standartai arba nauji ataskaitų teikimo reikalavimai nepadėtų siekti socialiai atsakingų tikslų, neskatinėtų verslo imtis ĮSA iniciatyvų. Komunikate pabrėžiama, kad „ĮSA nėra panacėja, ir negalima tikėtis, kad vien tik ji užtikrins šiuos rezultatus. ĮSA nėra viešosios politikos pakaitalas, bet ji gali padėti siekiant ne vieno viešosios politikos tikslo.“ Dokumentas tiesiog numato galimus viešosios politikos pokyčius, kaip ĮSA plėtros padarinius:

- ✓ Labiau integruotą darbo rinką ir didintą socialinę integraciją, nes įmonės aktyviau rinktųsi darbuotojus iš socialiai remtinių grupių;
- ✓ Padidėtų investicijos į įgūdžių formavimą, visą gyvenimą trunkantį mokymąsi, įsidarbinimo galimybes, kurios yra būtinos norint užtikrinti konkurencingumą pasaulinėje žinių ekonomikoje ir spręsti senėjančios visuomenės Europoje problemą;
- ✓ Formuotųsi palanki visuomenės sveikatos gerinimo aplinka, kurią lemia savanoriška įmonių veikla tokiose srityse, kaip maisto ir netoksinių chemikalų pardavimas bei ženklinimas;
- ✓ Didėtų naujovių, visų pirma padedančių spręsti visuomenines problemas, diegimo mastas – tai padėtų užtikrinti aktyvesnis bendradarbiavimas su išorės suinteresuotomis pusėmis ir išradimams palankesnė darbo aplinka;

- ✓ Tiksliau būtų naudojami gamtos ištekliai ir mažinama tarša visų pirma dėl investicijų į ekologines naujoves ir savanoriškų aplinkos valdymo sistemų bei ženklinimo;
- ✓ Geresnis verslo ir verslumo įvaizdis visuomenėje padėtų formuoti teigiamą požiūrį į verslumą;
- ✓ Žmogaus teisių, aplinkosaugos ir pagrindinių darbo standartų, ypač besivystančiose šalyse, užtikrinimas;
- ✓ Skurdo mažinimas ir pažanga siekiant tūkstantmečio plėtros tikslų.

Aljanso kūrimą paskatino tyrimo, pavadinto Europos verslo žemėlapiu (*European Roadmap for Businesses*), rezultatai. Šio tyrimo metu pateikta Europos įmonių socialinės atsakomybės „kartografija“. Tyrimas atliktas 2006 m. kovo–balandžio mėn. Jis rėmėsi 545 bendrovių parengtais socialinės atsakomybės sprendimais ir 141 verslo iniciatyva, kurios išsirutuliojo tarpusavyje bendradarbiaujant įvairioms organizacijoms. Dėmesys buvo sutelktas į inovacijas. 2006 m. gruodį įvyko Forumo apskritasis stalas, skirtas veiklos rezultatams apibendrinti. Jame pateikta išsami apžvalga ir numatytos gairės ĮSA srityje trimis lygmenimis:

1. ĮSA priemonės Europos Komisijos lygiu;
2. Priemonės atskirose ES valstybėse;
3. Priemonės, kurias vykdė suinteresuoti asmenys (*stakeholders*) iš profsąjungų, pilietinės visuomenės, darbdavių federacijų, verslo tinklų ir kitų organizacijų.

Tai ganėtinai plataus ES masto inventorizacinis renginys, praplėtęs ĮSA veiklų įvairovę ir paskleidęs gerąją praktiką. Renginyje ES forumo keliamas idėjas palaikė atstovaujantieji profsąjungoms, pilietiniams visuomeniniams dariniams, darbdavių federacijoms, verslo tinklams ir kitoms organizacijoms. Iš viso pateikta apie 270 iniciatyvų, atspindinčių 2002 m. Forumo suformuluotas rekomendacijas (žr. ankstesnį skyrių).

Daugiausia iniciatyvų (apie 22 proc.) buvo gauta ketvirtoje srityje, skirtoje verslo įmonių ĮSA sampratai, ĮSA integravimui į verslą (žr. 187–188 p.). Daug iniciatyvų išsakyta (apie 19 proc.) antroje ir trečioje srityse (informacijos apie ĮSA rinkimas, platinimas ir apsikėitimas; ĮSA tyrimai ir žinių lygio apie socialiai atsakingas iniciatyvas gerinimas). Mažiausiai

iniciatyvų pateikta dėl viešųjų įstaigų ir ES vaidmens (apie 3 proc.) bei ĮSA įtraukimo į mokymo ir švietimo įstaigų programas (6 proc.).

Įvairių šaltinių apžvalga neduoda vienareikšmio ES politikos ĮSA srityje vertinimo. Europos Komisija iškėlė gana daug reikalavimų, tačiau jie yra deklaratyvūs, todėl įgyvendinami lėtai. Be abejonių, vangūs pokyčiai yra sietini ir su ekonominiais pastarojo meto sunkumais. Kita vertus, atskleista gana daug kitų problemų, kurioms spręsti neturima aiškaus plano, parengtų metodologijų. Pripažįstant ĮSA politiką strategine sritimi, nesiūlomi bendri ĮSA įgyvendinimo metodai, nekuriamos savanoriškų iniciatyvų priežiūros sistemos. Pavyzdžiui, 2006 m. Europos verslo žemėlapis parodė, kad socialinės iniciatyvos dažniausiai apsiriboja savo regionu (apie 60 proc.); dauguma ĮSA sprendimų orientuoti į vietinį ir nacionalinį lygį ir tik apie 10 proc. į europinį, apie ketvirtadalis iniciatyvų įdiegta kitose Europos šalyse arba pasaulyje.

Ne mažiau svarbu pažymėti, kad menkas ĮSA politikos įgyvendinimo efektas – apie 50 proc. iniciatyvų buvo pripažintos prisidėjusios prie verslo efektyvumo didinimo. Be to, mokslinė praktikos analizė atskleidžia, kad įmonės, siekiančios įgyvendinti aukštus socialinius ir aplinkos standartus, susiduria su sunkumais, nesulaukia valstybės ir visuomenės supratimo ir palaikymo. Kita vertus, dažnai susiduriama su perlenkimais ir nesąžiningumu, kai siekiama ĮSA pasinaudoti viešųjų ryšių tikslais, nors prisiimami įsipareigojimai neturi nieko bendra su ĮSA filosofija.

Kitas klausimas kyla dėl ES įmonių keliamų sau reikalavimų derinimo su įmonių politika trečiosiose šalyse. Problema ta, kad trečiųjų šalių vyriausybės nesugeba į savo įstatymus įtraukti tarptautiniu lygiu priimtų standartų, įskaitant svarbias TDO<sup>79</sup> konvencijas, pvz., dėl profsąjungų teisių, lygių galimybių standartų ir kt.

<sup>79</sup> Tarptautinė darbo organizacija (TDO) yra specializuota Jungtinių Tautų Organizacijos agentūra, kurios tikslas – siekti socialinio teisingumo, taip pat žmogaus ir darbo teisių tarptautinio pripažinimo. Ji buvo įkurta 1919 m. Tautų Lygai pasirašant Versalio taikos sutartį, o 1946 m. ji tapo pirmąja specializuota Jungtinių Tautų Organizacijos agentūra. TDO formuoja tarptautinius darbo standartus, Konvencijomis ir Rekomendacijomis nustatydama minimalius bazinius darbo teisės standartus: asociacijų laisvę, teisę jungtis į organizacijas, kolektyvines derybas, priverstinio darbo panaikinimą, lygias galimybes ir kitus darbo santykių standartus.

Be to, nemažai kyla teisinių problemų. Pavyzdžiui, dėl atsakomybės įmonių direktoriams taikymo už socialinių, aplinkosauginių įsipareigojimų nepaisymą. Ne visada pavyksta pareikalauti užsienio įmonių tiesioginės atsakomybės už ĮSA nuostatų įgyvendinimo žlugdymą (dažnai įmonės negali būti paduotos į teismą, nes priimančioje šalyje gali būti, pavyzdžiui, perdėm politizuota teismų sistema arba apskritai nereglamentuoti santykiai).

Visi sutaria, kad tarp atsakingo verslo elgesio ir ekonominės sėkmės yra ekonominis ryšys, išryškėjantis konkurencinėje kovoje. ĮSA suvokiama kaip objektyvi XXI a. būtinybė. Todėl, susidūrus su nemoralium verslu, kyla klausimas, kaip reaguoti į aplinkos arba socialine prasme neatsakingus verslininkų veiksmus, kurie ES ĮSA politiką sieja su nebaudžiamumu, leidimu elgtis neatsakingai. Praktikoje neretai būna, kai neleistinu būdu mažinamos gamybinės išlaidos, nustatomas antikonkurencinis elgesys atliekant pirkimus ir apskritai nesąžiningu būdu siekiama vadinamojo „trumpojo pirmavimo“ vienoje ar kitoje verslo srityje. Praktikos mokslinių tyrimų duomenys leidžia teigti, kad dažniausiai pavyksta susitarti tik dėl paties žemiausio ĮSA bendro vardiklio. Be to, lieka atviras klausimas, kaip į šį procesą įtraukti smulkias ir vidutines įmones, nesilpninant ĮSA taikymo didesnėse įmonėse. Pavyzdžiui, Tarptautinio laukinių gyvūnų apsaugos fondo (WWF) investicinių portfelių tyrimas dėl CO<sub>2</sub> išmetimų rodo, kad nemaža dalis įmonių, įtrauktų į darniuosius indeksus ir SAI (socialiai atsakingos investicijos) fondus, turi blogesnę CO<sub>2</sub> portfelį nei tos įmonės, kurios nėra laikomos vertomis įtraukti į etiškai tikrinamus fondus. Jos tiesiog prisidengia procesų deklaravimu, nesigilindamos į tikrąją įmonės poveikį aplinkai. Nepaisoma ir ekologinių apribojimų – reikalavimo nutraukti kurti, didinti verslo vertę naudojant neatsinaujinančius išteklius ir kt. Taigi kyla klausimas, kaip keisti verslo filosofiją, pereiti nuo debatų apie procesus prie praktinių veiksmų – sustiprinti sąsajas tarp ĮSA ir darniosios verslo praktikos.

Nors ES institucijų veiksmai nėra labai ryžtingi, tačiau tarptautiniame kontekste nuolat vyksta tam tikri pokyčiai. JT Pasaulio susitarime buvo nustatyti griežtesni reikalavimai dėl pranešimų apie ĮSA iniciatyvas. Tie patys reikalavimai buvo perkelti į Europos teisę ir įgyvendinamos atnaujintos EBPO gairės dėl tarptautinių įmonių. ĮSA politikos įgyvendinimas

duoda apčiuopiamų rezultatų užtikrinant žmogaus teises. JT Žmogaus teisių taryba pateikė pranešimą dėl žmogaus teisių ir verslo, o Pasaulio viršūnių susitikime dėl tvariosios plėtros buvo įsipareigota teikti tarpvyriausybines iniciatyvas, siekiant užtikrinti bendrus įmonių atskaitomybės reikalavimus, taikyti inovacijų metodologijas. Studijuojančiajam ar kitaip susiduriančiajam su ĮSA filosofijos įgyvendinimu būtina nuolat domėtis naujomis etiško verslo tendencijomis, siekti suvokti jo pranašumus.

## 5.2. ĮSA prioritetai Europos politikoje

ĮSA filosofija yra natūralios socialinės, ekonominės raidos produktas, žymintis, kad pasiektas naujas visuomeninių santykių reguliavimo lygmuo. Praėjusio šimtmečio 7–8 dešimtmečiais susiformavo Vakarų valstybių filosofija, skatinanti siaurinti savo reguliatyvinę funkciją. Teorija numato, kad daugelį veiklos sričių valstybė perduos privačiam sektoriui arba pilietinėms NVO. Taigi teisiniai administraciniai santykiai nuosekliai papildomi arba užleidžia vietą suinteresuotųjų sutartiniais santykiams. Siekiant kuo didesnio viešumo, susitarimai vykdomi derybomis, įgyvendinime dalyvaujant trims šalims. „Trišalės institucijos“ tampa laikotarpio požymiu, kitaip tariant, visuomenei aktualius klausimus siekiama spręsti suinteresuotų valstybės institucijų, verslo įmonių ir NVO susitarimu.

*Nacionalinės trišalės institucijos* ĮSA problemas pradėjo svarstyti XXI a. išvakarėse arba pirmaisiais šio šimtmečio metais. Trišalių derybų objektas – ĮSA politikos formavimas ir pasiskirstymas veiklomis bei atsakomybe už tvaraus socialinio, ekonominio vystymosi perspektyvas, už žmonių gerovės kūrimą. ES Komisijos ir kitų regioninių institucijų rekomendacijos yra reikšmingos kuriant bendrus ĮSA pagrindus, skatinant socialinę organizacijų partnerystę.

Pažymėtina, kad ĮSA filosofija valstybėse yra įgyvendinama skirtingai. Pavyzdžiui, Jungtinės Karalystės vyriausybė jau 2000 m. kovą įsteigė specialią ĮSA ministeriją, įpareigoję remti ĮSA veiklą ir kartu su socialiniais partneriais skatinti pažangios praktikos ĮSA srityje įgyvendinimą įvairiais lygiais – miesto, regiono, šalies mastu bei atstovaujanti Jungtinę Karalystę ES ir pasaulio mastu.

Graikijoje politiniu lygiu ĮSA klausimais užsiima kelios institucijos, kaip šios šalies Viešoji administracija, Darbo ir socialinių reikalų ministerija ir Plėtros ministerija, kuri rūpinasi aplinkosauga. Atskiro ĮSA poskyrio, įstatymo ar priemonių plano graikai nekūrė. ĮSA priemonės įtraukiamos į kitas programas, įstatymus, socialines, ekonomines iniciatyvas. Pavyzdžiui, nacionaliniame įdarbinimo veiklos plane galima rasti nuostatų dėl darbo sąlygų sudarymo, mokėjimų už darbą, darbų saugos, profesinio ir šeimos gyvenimo derinimo, socialinių garantijų darbe ir kt. Šiuos santykius reglamentuoja skirtingi teisės aktai.

Skirtingos problemos kyla ir dėl socialinių partnerių bendradarbiavimo sprendžiant ĮSA klausimus. *Viešosios įstaigos* (valstybinis sektorius) kelia sau reikalavimus griežtai laikytis įstatymų ribų. Jos nekelia platesnių nei įstatymuose nustatyta iniciatyvų, bet siekia jas palaikyti arba kooperuojasi su socialiniais partneriais ir iniciatyvomis, kylančiomis iš pačių įmonių arba pilietinių darinių. Nagrinėjant ES valstybių narių praktikos padėtį ĮSA srityje, didžiausi skirtumai išryškėja dėl pilietinių organizacijų pajėgumų dalyvauti lygiaverčiais susitarimų partneriais – juridinio sandorio šalimi. Čia problemų beveik nekylo senų demokratinių tradicijų valstybėse. Jungtinėje Karalystėje labai stiprias tradicijas turi profesiniai judėjimai ir kitos pilietinės asociacijos. Graikijoje pirmaisiais ĮSA filosofijos įgyvendinimo praktikoje metais veikė net kelios „trišalio“ tipo institucijos, kaip Nacionalinis įdarbinimo forumas, Įdarbinimo komitetas, Darbo jėgos įdarbinimo organizacija ir kt. Jos, išreiškdamos suinteresuotųjų poreikius, skatina aktyvų socialinių partnerių dalyvavimą, daro poveikį koreguojant darbo įstatymus, pavyzdžiui, tokiais aktualiais klausimais, kaip darbuotojų atleidimo, sąžiningo, skaidraus priėmimo į darbą, trumpalaikio darbo sąlygų ir kt. Vienas iš pilietinių organizacijų pasiekimų laikomas lankstus darbo grafikas, leidžiantis derinti profesinę veiklą ir šeimos gyvenimą.

Kitokia padėtis yra naujosios demokratijos valstybėse, neseniai ištrūkusiose iš autoritarinio visuomeninių santykių reguliavimo. Čia višos organizacijos, siekdamos tapti socialiniais partneriais, turi sudėtingų problemų:

- Valstybių institucijos intensyviai perėmė Vakarų politinės kultūros tradicijas;



- Nepriklausomybę atkūrusių valstybių verslas gyvavo pirmąjį savo dešimtmetį ir siekė prasibrauti į Europos ir pasaulio rinkas;
- Pilietinę visuomenės raidą stipriai ribojo sovietinis paveldas, autoritarinis mentalitetas.

Taigi pagrindinės diskusijos vyko dėl demokratinų vertybių sampratos, jų pripažinimo. Pavyzdžiui, Latvijoje, Lietuvoje pirmosios trišalės tarybos įsteigtos pastarųjų amžių sandūroje. Jose, be vyriausybės atstovų, įėjo darbdavių konfederacijos (verslo atstovai), laisvosios profesijų sąjungos (pilietinės visuomenės atstovai), tačiau neturėjo pakankamų įgaliojimų, todėl jų atstovavimas bendruomenių interesams buvo labai ribotas. Akivaizdu, kad ĮSA startinės sąlygos Europoje buvo skirtingos ir tai patvirtina duomenys, pateikti ĮSA ataskaitose (žr. 9 lentelę).

**9 lentelė.** Europoje taikomų ĮSA priemonių ataskaitų kompendiumas (2003).

ĮSA skatinimas	AU	B	CS	DA	FI	FR	DE	FL	HU	IE	IT	LA	LT	LU	PL	PT	SL	ES	SE	NL	UK
Žinomumo didinimas	+		+	+	+	+	+				+	+			+			+	+	+	+
Tyrimai	+			+				+	+			+			+					+	+
Viešojo ir privati partnerystė			+	+		+	+			+					+					+	+
Lengvatos verslui	+		+	+	+		+	+	+	+	+	+		+	+	+		+	+	+	
Vadybos metodai	+									+					+			+			+
<b>Skaidrumo užtikrinimas</b>																					
Normos ir kodai	+		+				+											+			+
Ataskaitos	+			+		+										+			+	+	+
Ženklinimas	+	+		+						+	+					+					+
Socialiai atsakingas investavimas	+	+				+	+		+									+	+	+	+
<b>ĮSA skatinančios politikos vystymas</b>																					
Darni plėtra	+	+	+			+	+			+		+			+						
Socialinė politika						+	+		+												

ĮSA skatinimas	AU	B	CS	DA	FI	FR	DE	FL	HU	IE	IT	LA	LT	LU	PL	PT	SL	ES	SE	NL	UK
Aplinkosaugos politika			+				+			+		+							+		
Prekybos ir eksporto politika	+	+	+	+	+	+	+					+	+		+				+	+	+

Šaltinis: *Public policies on corporate social responsibility in the European Union*. <[http://ec.europa.eu/employment\\_social/soc-dial/csr/index.htm](http://ec.europa.eu/employment_social/soc-dial/csr/index.htm)>.

Lietuvos ataskaitą pateikė Socialinės apsaugos ir darbo ministerija. Aki-vaizdu, kad Lietuva tuo metu netaikė daugelio iš rekomenduojamų priemonių. Kita vertus, kai kurios šalys apskritai nepateikė savo socialinių iniciatyvų aprašymo, o kitos, pvz., Jungtinė Karalystė ar Vokietija, pateikė išsamius socialinių priemonių aprašymus, ir jie padėjo rengiant Lietuvos bei kitų naujosios demokratijos šalių socialinių iniciatyvų skatinimo programą.

Knygoje nenagrinėsime visų lentelėje pateiktų duomenų, o trumpai apžvelgsime ĮSA filosofijos kaip naujos ekonominės raidos krypties atsiradimą kaimyninėje Latvijoje ir nagrinėsime tuometės padėties Jungtinėje Karalystėje pavyzdį, kuris buvo įdomus daugeliui Europos ir pasaulio valstybių.

**Latvijos padėtis ĮSA srityje** buvo panaši kaip ir Lietuvoje, nors nagrinėjant ekspertų išvadas išryškėja ir keletas skirtumų:

- ĮSA veikla buvo mažiau koordinuojama nacionaliniu lygmeniu. Šio šimtmečio 1-ojo dešimtmečio pradžioje nė vienoje iš ministerijų neturėta specializuoto ĮSA skyriaus (Lietuvoje – Socialinės apsaugos ir darbo ministerijoje). Tai lėmė, kad šalyje nebuvo ĮSA politikos;
- Tai, kad nebuvo ĮSA valstybės politikos, kėlė nacionalinio finansavimo problemas, kai nėra politiniu požiūriu aiškiai apibrėžtų ĮSA priemonių, sudėtinga gauti finansavimą ES lėšomis;
- Latvijos įstatymai sudaro palankias sąlygas labdarai, filantropinei veiklai. Pavyzdžiui, Latvijos įmonių pelno mokesčių įstatymas nustatė, kad pelno mokestis gali būti sumažintas iki 85 proc. nuo tos sumos, kuri buvo paskirta kaip labdara biudžetinėms organizacijoms arba Latvijos Respublikoje registruotiems visuome-

niniams fondams, įskaitant religinio pobūdžio organizacijas bei ne pelno siekiančias įmones, turinčias viešosios įmonės statusą. Tačiau labdara tik iš dalies tenkina ĮSA politikos nuostatas.

Apskritai būtų neteisinga manyti, kad Latvija nesiekė dalyvauti Europos judėjime už tvarią ekonomikos raidą. Jungtinių Tautų iniciuotą Pasaulinį susitarimą palaikantis judėjimas Latvijoje kūrėsi 2001 m. 2002 m. Latvijos Vyriausybė patvirtino Latvijos darnios plėtros strategiją, buvo priimtas 2004–2008 m. nacionalinis aplinkosaugos politikos planas. Be to, ĮSA nuostatos įtraukiamos į teisės aktus. Pavyzdžiui, nuo 2000 m. galiojantis Latvijos reklamos įstatymas draudžia klaidinančią reklamą. Nacionalinė vartotojų teisių gynimo asociacija sukūrė Vartotojų teisių gynimo interneto puslapį, kuriame pristatomos vartotojus ginančios teisės, teisiniai dokumentai, pateikiamos nuorodos į ES instancijas.

Formavosi gamtosaugos politika. Latvijos aplinkos ministerija kuruoja „Obuolio“ nominaciją, skirtą savivaldybėms už jų vykdomą darnios plėtros politiką. Skatinant verslo įmones naudoti aplinkai saugias pakuotes, rengiami pakuočių konkursai, taip pat skelbiamos kitos aplinkosaugai reikšmingos ekoturizmo vystymo, saugaus namų ūkio tvarkymo ir kt. nominacijos.

Vėlesniais metais Latvija dalyvauja įvairiuose ĮSA tyrimo projektuose. Itin reikšmingas 2005 m. atliktas ĮSA aplinkos tyrimas, siekiant nustatyti, „Ką verslo įmonės mano apie įmonių socialinę atsakomybę?“ Šis tyrimas buvo didesnio tarptautinio projekto „Gerinant ĮSA aplinką: diagnostinis darbas“, kurį finansavo Europos Komisijos Įdarbinimo, socialinių reikalų ir lygių galimybių direktoratas (*DG Employment social affairs and equal opportunities*), dalis. Tyrimas apėmė Baltijos šalis, taip pat kai kurias kitas naujas ES šalis – Vengriją, Lenkiją, Slovakiją.

Vykdydama bendrą tvarios ekonomikos plėtros politiką, Latvijos gerovės ministerija kartu su socialiniais partneriais išleido ĮSA vadovą, kuriame pateikti esminiai ĮSA principai ir gairės, išleistas darbdaviams skirtų leidinių, supažindinančių su gerosios praktikos ĮSA srityje pavyzdžiais, teisine informacija. Ekonominio pakilimo metais keitėsi požiūris į suinteresuotųjų poreikius. Suprantama, kad ĮSA filosofijos įgyvendinimą organizacijų praktikoje stipriai pakoregavo ekonominis sunkmetis, tačiau tai nereiškia grįžimo atgal arba kad šios idėjos atsisakoma.

**Jungtinė Karalystė** išsiskiria iš visų pasaulio šalių jau vien tuo, kad šioje šalyje įsteigta speciali ĮSA ministerija, aiškiai apibrėžta ir nuosekliai vykdoma ĮSA politika. Nors šalis yra gana gerai ekonomiškai išsivysčiusi, vis dėlto jau pirmosios ĮSA iniciatyvos buvo skirtos ekonominei darnai skatinti. Pavyzdžiui, priimta *Nacionalinė kaimynystės atkūrimo strategija*, kuri pradėta įgyvendinti 2001 m. Ji skirta labiausiai apleistiems Anglijos regionams įtraukti į vietinę partnerystę – siekiama pagerinti jų socialinę ir ekonominę potencialą orientuojantis į gerą patirtį. Valstybės partnerystė įgyvendinama su progresyviomis, moderniomis privačiomis organizacijomis. Iniciatyvos išsivystymo skirtumams mažinti taip pat apima ir viešąsias įstaigas, ir pilietines bendruomenes. Pokyčiai valdomi įgyvendinant kaimynystės atkūrimo strategiją. Kaimyninio (sėkmingai plėtojamo) regiono pavyzdžiu kuriama, plėtojama pažangi valdymo, administravimo ir paslaugų, produktų gamybos (teikimo) sistema. Jungtinė Karalystė yra sektinas pavyzdys vien dėl sėkmingo pilietinių bendruomenių veiklos aktyvinimo. Pavyzdžiui, įmonės turi tradiciją remti vadinamąją Aktyviąją bendruomenės iniciatyvą, suteikdamos savo darbuotojams mokamų dienų savanoriškai dirbti bendruomenės labui.

*Fiskaliniais klausimais* Jungtinės Karalystės vyriausybė įgyvendino priemones, kurios yra prieinamos visiems socialiniams dariniams. Viena iš tokių – žaliųjų viešųjų pirkimų<sup>80</sup> tvarkos iniciavimas. Investicijų į bendruomenę mokesčių lengvata (*The Community Investment Tax Relief CITER*) skatina privačias investicijas į atsilikusias bendruomenes. Įmonės gali teikti paskolas, dalyvauti steigiant akcinį kapitalą per akredituotas vadinamąsias bendruomeninės plėtros finansavimo institucijas, kurios įgalios užsiimti tokia veikla. Šių investicijų suma (iki 25 proc. visų investicijų per penkerius metus) investuotojai gali sumažinti savo įmonių pelno mokestį arba gyventojų pajamų mokestį.

Pagal *Gyventojų labdaros įstatymą* darbuotojai gali paskirti dalį savo atlyginimo labdarai prieš mokesčius, t. y. ta dalis yra neapmokestinama gyventojų pajamų mokesčiu. Nuo 2000 m. balandžio taikant šį įstatymą buvo panaikintas apribojimas teikti metines dotacijas ne daugiau kaip

<sup>80</sup> Žalieji viešieji pirkimai (GPP – *green public procurement*) yra tokie valstybiniai pirkimai, kai pirkėjai, pirkdami prekes bei paslaugas, be kitų kriterijų, atsižvelgia į aplinkosaugos priemones.

1200 svarų per metus. Tais pačiais metais Vyriausybė išleido 2 milijonus svarų reklamai, siekdama padvigubinti surenkamas sumas labdarai, ir tai pavyko padaryti. Per 2001 finansinius metus buvo surinkta 60 milijonų svarų, pritraukta 1,5 milijono gyventojų. Jungtinės Karalystės vyriausybė kiekvienais metais finansuoja bent kelis projektus, skirtus verslui skatinti (taip pat smulkiąjam ir vidutiniam), diegti ĮSA principus, atlikti mokslinius tyrimus. Pažymėtina Jungtinės Karalystės iniciatyva žmoniškųjų išteklių vadybos srityje. 1990 m. Įdarbinimo departamento iniciatyva sukurtas Žmoniškųjų išteklių vadybos standartas (*Investors in People* (IIP)), kuris sėkmingai diegiamas daugelyje įmonių. Be to, IIP yra palaikomas ES Komisijos ir gavo tarptautinį pripažinimą. Šiuo metu toks standartas taikomas dešimtyse pasaulio šalių.

Susiklostė ĮSA ataskaitų rengimo tradicijos. Nuo 2001 m. Vyriausybė kasmet rengia ataskaitą ĮSA klausimais. Šiose ataskaitose pateikiama pažangi verslo praktika ĮSA srityje, taip pat propaguojama ĮSA tarptautiniu lygiu bei koordinuojama ĮSA politika tarp įvairių vyriausybinių struktūrų. Metodologiniu požiūriu reikšmingas Jungtinės Karalystės ir Jungtinių Amerikos Valstijų vyriausybių iniciatyva išleistas verslo vadovas „Savaroniški principai žmogaus teisių ir saugumo klausimais“. 2001 m. Vyriausybė pakvietė didžiąsias verslo įmones rengti ir viešai pateikti aplinkosaugos ataskaitas pagal bendras gaires, nurodančias, kaip reikia vertinti dujų, vandens vartojimą, teršalus, šiltnamio efektą ir pan. Kitas ne mažiau svarbus reikalavimas – pateikti ĮSA ataskaitose informaciją apie vadovybės santykius su darbuotojais (vadybos modelius), verslo įmonės įtaką aplinkai ir pagalbą bendruomenei. ĮSA politikos įgyvendinimo ataskaitos rengiamos ir konkrečiais klausimais. Pavyzdžiui, nuo 2000 m. teisiškai yra reikalaujama, kad pensijų fondų valdytojai pateiktų informaciją, kaip jie investuodami atsižvelgia į socialinius, aplinkosaugos ir etinius reikalavimus, kaip vykdo stebėseną – kaupia informaciją apie investicijas gavusių įmonių ĮSA įsipareigojimų vykdymą.

### **5.3. Nykstančių laukinių gyvūnų ir augalų rūšių apsauga ir tarptautinė prekyba**

Neretai žmogaus veiksmai grėsmingai spartėjančiais tempais didina įvairių augalijos ir gyvūnijos rūšių nykimą, pradedant mažiausiais vabz-

džiais ir baigiant didžiausiais žinduoliais. Nykstanti gyvūnų ar augalų rūšis – tai rūšis, kuriai gresia išnykimas. Tai yra organizmų populiacija, kuriai yra pavojus išnykti dėl mažo jos dydžio ar dėl kintančių aplinkos sąlygų, per didelio plėšrūnų skaičiaus ar dėl nusikalstamos tarptautinės prekybos.

Biologinei įvairovei tenka esminis vaidmuo užtikrinant gyvenimo ir pragyvenimo šaltinių tvarumą, garantuojant ekonominį ir socialinį šalies vystymąsi, žmonių gerovę. Todėl susirūpinta nykstančių laukinės augalijos bei gyvūnijos rūšių išsaugojimu. Archeologinių kasinėjimų duomenys leidžia teigti, kad šiandien, priešingai negu ikiistoriniais laikais, masinis rūšių išnykimas, arba išsaugojimas, daugiausia priklauso nuo sąmoningos žmonijos veiklos. Prie biologinės įvairovės nykimo prisideda nuolat mažėjantys pasauliniai miškų, mangrovių, savanų ir kitų ekosistemų plotai, didėjanti jų fragmentacija (padalijimas į mažus plotus). Dėl žemės ūkio plėtros naikinamos gyvūnų buveinės. Ne mažiau grėsmių kelia invazinių rūšių plitimas, neatsakinga miškininkystė, nedarnus ir vis augantis išteklių naudojimas, didėjantis užterštumas, daug kuo žmogaus nulemta klimato kaita.

Pirmiausia reikia pažymėti tiesioginę biologinės įvairovės mažėjimo grėsmę – tai žmonių populiacijos didėjimas. Mokslininkai prognozuoja, kad Žemėje 2050 m. gali gyventi apie 9 mlrd. (šiuo metu – 7 mlrd.) žmonių. Tai kartu reiškia didėjančią išteklių vartojimą, ekonominės veiklos, tarptautinės prekybos plėtrą. Išryškėja specifiniai vartojimo poreikiai, kultūros ir religijos, technologinio vystymosi poveikis ir kt. Populiacijos didėjimas ir augantis vartojimas taip pat didina energijos, vandens, maisto poreikius, o jų gavyba gali skatinti gyvūnų buveinių naikinimą, nedarną išteklių naudojimą, užterštumą ir klimato kaitą.

Pasaulyje augantis gyvūninių produktų vartojimas ir dėl to didėjantys *dirbamos žemės* poreikiai pašarams auginti yra įvardijama kaip viena iš pagrindinių buveinių nykimo priežasčių. Šiuo metu 70 proc. visos dirbamos žemės, arba 30 proc. viso Žemės sausumos ploto, yra susiję su gyvulininkyste, daugiau nei pusė žemės ūkyje auginamų augalų yra panaudojami ne žmonių maistui, bet kaip pašaras, o 70 proc. Pietų Amerikoje iškirstų miškų plotų yra paversti ganyklomis arba juose auginamos pašarinės kultūros. Užterštumas trąšomis yra auganti grės-

mė daugeliui ekosistemų, ypač sausumos, vidaus vandenų ir pakrančių. Modernūs industriniai procesai, naftos ir kitų rūšių kuro deginimas ir aktyvi žemdirbystė, beveik padvigubino dirvožemyje esantį azoto kiekį.

Taip pat dėl intensyvios žvejybos, taršos ir klimato kaitos vandenyuose nyksta itin didelė biologine įvairove pasižyminti koralinių rifų ekosistema – per paskutinius kelis dešimtmečius jų buvo prarasta apie 20 proc., o dar tokioje pat dalyje pastebimas nykimas. Koraliniuose rifuose aptinkama nuo 1 iki 3 milijonų organizmų rūšių, tarp kurių yra ketvirtadalis visų jūrinių žuvų rūšių. Bendras pagaunamų žuvų kiekis mažėja nuo 9-ajame XX a. dešimtmetyje pasiekto piko. Tai rodo, jog žvejybos mastai yra per dideli ir turi būti ribojami.

Daugelyje šalių tarptautinės prekybos plėtra padėjo pakelti ekonominio išsivystymo lygį, sumažinti skurdą, tačiau problema ta, kad prekyboje nusikalstamai naudojami gamtos turtai – augalija ir gyvūnija. Mokslininkai tvirtina, kad jei ir toliau nieko nekeisime, iki XXI a. pabaigos išnyks apie 50 proc. biologinės įvairovės rūšių<sup>81</sup>. Pagrindinis rūpestis yra tai, kad tarptautinė prekyba laukiniais gyvūnais ir augalais nekeltų pavojaus jų išlikimui ir populiacijai.

Viena iš didžiausių problemų – neteisėta medžioklė ir prekyba, o neatsakingo elgesio su gamta pasiteisinimas – skurdas. Kita aplinkybė, didinanti šią problemą, visuomenės kultūros, mentaliteto spragos. Pavyzdžiui „svetingumas“, paslaugumas ir ryžtas dėl pasiturinčio arba „garbingo“ europiečio turisto kartais šeimininką motyvuoja aukoti beveik viską, nesuvokiant daromos skriaudos gamtai ir apskritai pasaulio darnai. Pavyzdžiui, manoma, kad Kongo upės regione vykdomos medžioklės mastai 6 kartus viršija populiacijų atsinaujinimo galimybes. Išties turistus tai vilioja, o vietiniai gyventojai (čiabuviai) gauna papildomų lėšų. Azijoje, Centrinėje Afrikoje ir kituose regionuose dėl nekontroliuojamos medžioklės apskritai yra išnaikintos kai kurių rūšių gyvūnų populiacijos. Problema ta, kad ne tik tam tikri asmenys, bet ir kai kurios neturtingos šalys, priėmusios tarptautinę CITES konvenciją, į tai žiūri atlidžiai. Trečiojo pasaulio šalyse galima nusipirkti viską – ir

<sup>81</sup> Reeve, R. *Policing international trade in endangered species*. The Cites treaty and compliance. London, UK, The Royal Institute of International Affairs, 2002, p. 337. ISBN 1 85383 880 2.

tai, kas draudžiama, ir tai, kas leidžiama, – pažymi E. Laurinavičius, ilgą laiką dirbęs Aplinkos ministerijos Gamtos apsaugos departamento Biologinės įvairovės skyriaus vyriausiuoju specialistu. Svarbiausia esą, kad klientai liktų patenkinti. Komercinių mainų sandorių dėl gyvūnijos (gyvūnų ir augalų) bei produktų iš laukinių gyvūnų dalių (odų ir kailių išdirbimo, dramblio kaulo, medienos ar kitų darinių) vertė yra skaičiuojama milijardais JAV dolerių per metus<sup>82</sup>.

Visa tai laikoma pagrindinėmis vis dar sunkiai sprendžiamomis biologinės įvairovės grėsmėmis, skatinančiomis ĮSA filosofijos taikymą praktikoje. Pavyzdžiui, Kinijoje XX a. viduryje buvo aptinkama apie 46 000 ryžių atmainų, o 2006 m. – jau tik 1000. Prie išnykimo ribos yra ir apie penktadalis visų domestikuotų (prijaukintų) gyvūnų veislių. Jas pakeičia produktyvesnės ar kitomis reikalingomis savybėmis pasižyminčios gyvūnų atmainos. Pavyzdžiui, išsivysčiusiose šalyse dauguma pieninių karvių yra holšteinų veislės. Šiuo metu iš 14 gyvūnų rūšių gaunama 90 proc. visos pasaulinės gyvūninio maisto produkcijos, o iš 30 rūšių augalų – tokia pati dalis augalinio maisto. Laukinių stuburinių gyvūnų populiacijos 1970–2006 m. vidutiniškai sumažėjo 31 proc. (stipriausiai tropinėje klimato juostoje – 59 proc. ir gėlo vandens ekosistemose – 41 proc.). Daugėja išnykusių ir atsiduriančių prie išnykimo ribos augalijos ir gyvūnijos rūšių. Didžiausios rizikos grupėje yra varliagyviai. Tokių ir panašių faktų pateikia mokslininkų darbai ir žiniasklaida. Solidarizuojantis su natūralia gamta, reikėtų kiekvienam pirkėjui pasidomėti produkto kilme augalijos ir gyvūnijos požiūriu. Deja, dažnai yra atvirkščiai, turistai, grįžtantys iš egzotiškų kraštų, siekia pranešti per svečios valstybės sieną saujelę kriauklių, koralų, iš nykstančių augalų ar gyvūnų dalių pagamintus karolius ir kokią kitą esą „mažmožį“, nors tai gali būti neįkainojamos vertybės šaliai, kurioje jie lankėsi.

Problema nėra nauja. Apie nykstančių laukinės augalijos ir gyvūnijos rūšių apsaugą, pasaulio biotopus<sup>83</sup> tarptautiniu mastu pradėta diskutuoti praėjusio šimtmečio 6–7 dešimtmečiais. Per pastaruosius kelis de-

<sup>82</sup> Hemley, G., editor. *International Wildlife Trade: A CITES Sourcebook*. Washington, USA: World Wildlife Fund, Island Press, 1994, p.163. ISBN 1-55963-348-4.

<sup>83</sup> Biotopas – aplinka, reikalinga tam tikrų rūšių organizmams išgyventi, kaip miškas, pieva, dykuma, jūra ir kt. Sąvoką pirmas 1903 m. mokslinėje literatūroje pateikė F. Dalas.



šimtmečius sukurta nemažai biologinę įvairovę saugančių pasaulinių ir regioninių iniciatyvų: plečiamos saugomos teritorijos, atkuriamos ekosistemos, siekiama skatinti darnų vystymąsi, įgyvendinamos tarptautinės sutartys, ribojama tarptautinė prekyba ir kt. Vienas iš veiksmingiausių būdų – sudaryti reikiamas teises prielaidas biologinei įvairovei išsaugoti. Suvokta, kad būtina kurti bendrą normų sistemą, skirtą gamtos įvairovei, nykstančiai gyvūnijai ir augalijai visame pasaulyje apsaugoti<sup>84</sup>. Pasaulinės gamtos apsaugos sąjungos (IUCN)<sup>85</sup> ir Jungtinių Tautų Aplinkos programos (UNEP) iniciatyva 1973 m. kovo 3 d. Vašingtone 80 šalių susitarė dėl Tarptautinės prekybos nykstančiomis laukinės augalijos (floros) ir gyvūnijos (faunos) rūšimis konvencijos, vadinamosios CITES (Convention on International Trade in Endangered Species of Wild Fauna and Flora), priėmimo. Valstybės susitarė ir pripažino, kad laukinės faunos ir floros formų, rūšių įvairovę sudaro nepakeičiamą žemės gamtos sistemų dalį, kurią reikia išsaugoti šiai ir ateinančioms kartoms. Pripažino, kad tarptautinė prekyba daro didelę žalą, naikina laukinę florą ir fauną, todėl atsakomybę saugoti nykstančias rūšis privalo prisiimti pasaulio valstybės<sup>86</sup>. Ši konvencija – tarptautinis susitarimas, nurodantis, kaip užkirsti tarptautinius gabenimus prekių, kuriose yra panaudotos į saugomų rūšių sąrašus įtrauktų gyvų organizmų dalys (žaliavos).

Pasaulinė nelegalios prekybos statistika rodo, kad nelegalios prekybos mastas yra didelis. Vis dar vyksta nelegali prekyba CITES konvencijos saugomų rūšių gyvūnais ir augalais arba jų dalimis. Importo ir eksporto mastai pasaulyje, vertinant atskiras rūšis, siekia net kelias dešimtis tūkstančių vienetų (Lietuvoje pasitaiko kelios dešimtys atvejų). Kasmet pasaulyje parduodama 25–30 tūkst. primatų, 9–10 mln. orchidėjų (iš

<sup>84</sup> Favre, D. S. *International trade in Endangered Species: A Guide to CITES*. The Netherlands. Kluwe Academic Publishers, 1989, p. 413.

<sup>85</sup> International Union for Conservation of Nature, (IUCN) – tarptautinė pelno nesiekianti organizacija, turinti JT Generalinės Asamblėjos stebėtojos statusą. Užsiima planetos biologinės įvairovės problemų sprendimu. Inicijuoja, dalyvauja įvairiose planetos vietose renginiuose, rengia rūšių, kurioms reikalinga ypatinga apsauga, sąrašus. Būstinė įsikūrusi Glande, Šveicarijoje. Sąjunga apima daugiau negu 80 valstybių, per 110 vyriausybinių organizacijų, daugiau negu 800 nevyriausybinių organizacijų ir apie 10 tūkst. mokslininkų bei ekspertų iš 180 pasaulio šalių. Organizacija įkurta 1948 m.

<sup>86</sup> Nykstančios laukinės floros ir faunos tarptautinės prekybos konvencija. Žin., 2001, Nr. 50-1741

jų apie 2 mln. laukinių), 2–5 mln. paukščių (iš jų 500 tūkst. papūgų), 10 mln. vienetų reptilijų odų, 15 mln. vienetų kailių, 7–8 mln. kaktusų, daugiau nei 500 mln. tropinių žuvų, tarp jų ir saugomų konvencijos. Ginklai, narkotikai ir prekyba gamtos vertybėmis yra trys pagrindiniai ekonominiai nusikaltimai, pasaulyje nešantys didžiausią pelną. Pasaulyje neteisėta prekyba gyvosios gamtos vertybėmis yra trečias pagal mastą ekonominis nusikaltimas. Jos apyvarta per metus siekia apie 20 mlrd. JAV dolerių.

Pastaruoju metu tarifinių ir netarifinių užsienio prekybos reguliavimo metodų santykis kinta. Vis labiau liberalizuojant užsienio prekybą, mažėja tarifinių barjerų, tačiau neatsisakoma netarifinių reguliavimo priemonių. Priminsime, kad *netarifiniai prekybos barjerai* – tai įvairios priemonės, kurios draudžia arba riboja prekių importą arba eksportą. Pagal Pasaulio prekybos organizacijos (PPO) siūlymus sąvoka „draudimas“ reiškia nacionalinius teisės aktus, kuriais nustatomas absoliutus draudimas importuoti, eksportuoti arba gabenti tranzitu tam tikras prekes. „Apribojimai“ reiškia nacionalinius teisės aktus, kuriais nustatomas reikalavimas pateikti ir sankcionuoti prašymą ar kitą nei muitinės tikslams skirtą dokumentą kaip išankstinę tam tikrų prekių importo, eksporto ar tranzito sąlygą. Minėti draudimai ir apribojimai visų pirma apima priežiūros arba apsaugos priemones ir kiekybinius apribojimus. Šie draudimai ir apribojimai taikytini ir importuojant ar eksportuojant saugomų nykstančių gyvūnų ar augalų rūšių egzempliorius arba jų dalis. PPO vaidina didelį vaidmenį šių augalų ir gyvūnų išsaugojimo srityje drausdama ar apribodama tam tikrų rūšių prekybą visame pasaulyje. Draudžiant ar apribojant tam tikrų egzempliorių arba jų dalių įvežimą ir išvežimą, atsižvelgiama į:

- ar prekyba bus žalinga (kenksminga) rūšių išlikimui natūralioje aplinkoje?
- ar faunos, floros egzempliorius buvo įsigytas teisėtai?
- jeigu gabenami gyvi padarai – ar tinkamai paruošti pervežti?
- ar importuotojas turi tinkamas patalpas ir sąlygas gyviems egzemplioriams laikyti ir prižiūrėti?

Taigi PPO ir CITES reikalauja užtikrinti, kad tarptautinė prekyba nekeltų pavojaus gamtos įvairovės išlikimui, nes didėjantis žmogaus

kišimasis į natūralią aplinką, gamtos procesus, piktybiškas gamtos alinimas keičia ar net visiškai sunaikina natūralias ekosistemas, to rezultatas – nyksta daugelis laukinių gyvūnų ar augalų rūšių. Tačiau CITES nereguliuoja, neturi juridinės galios valstybių viduje. Kiekviena konvenciją pasirašiusi šalis savo ruožtu rūpinasi, kaip įgyvendinti konvencijos nuostatas<sup>87</sup>. CITES ragina valstybes įtraukti kiek galint visas laukinės floros ir faunos rūšis į sąrašus, neleisti joms išnykti dėl nepagrįstų, savaudžiškų tarptautinės prekybos subjektų tikslų<sup>88</sup>.

Muitinių administracijos turi svarbias galias, kurių neturi jokia kita valstybė institucija, – tai teisę tikrinti įvežamus, transportuojamus per šalį ir išvežamus krovinius bei prekes. Pasaulio muitinės dažniausiai kontrolei naudoja automatizuotas sistemas: integruotas duomenų bazes, kurias pasitelkus galima sekti krovinio gabenimo faktus<sup>89</sup>.

Europos Sąjungoje (ES) įsteigus bendrąją rinką, neliko vidinių sienų kontrolės ir paprastai ES viduje prekes galima vežti ir jomis prekiauti laisvai. Todėl vežti ES viduje nereikia jokių leidimų ar sertifikatų, o tai apsunkina muitinėse vykdomą kontrolės politiką. Kai kurios saugomos nykstančios laukinės rūšys neturėtų būti naudojamos komerciniais tikslais, tačiau ne visada muitinės pareigūnai gali aptikti jas įvežamas ar išvežamas.

Nedarnus gamtos išteklių naudojimas yra didelė grėsmė ne tik pasaulio biologinei įvairovei, bet ir žmonijai. Intensyvi žvejyba, medžioklė, laukinių vaistinių ar maistinių augalų naudojimas kai kuriuose regionuose, siekiant greito ir lengvo pelno, stipriai sumažino anksčiau buvusias populiacijas, o kai kurios rūšys atsidūrė prie išnykimo ribos. PPO, CITES ir kiti tarptautiniai susitarimai atkreipia pasaulio dėmesį, kad biologinė įvairovė palaiko daug svarbių gamtos procesų, nuo kurių priklauso visos žmonijos ateitis bei gerovė. Darnaus vystymosi, ĮSA strategijos yra bandymas pakeisti susidariusią padėtį, nes pastaraisiais

<sup>87</sup> Nykstančios laukinės floros ir faunos rūšių tarptautinės prekybos konvencijos oficialus internetinis tinklalapis <<http://www.cites.org>> (žiūrėta 2009-12-11).

<sup>88</sup> Pietikäinen, S. Prekyba ir neteisėta prekyba naikina rūšis, kurių nespėjo sunaikinti miškų kirtimas ir klimato kaita. *Europos Parlamentas: teisinis pranešimas*. 2010- URL: <<http://www.europarl.europa.eu/sides/getDoc.do?language=LT&type=IM-PRESS&reference=20100312STO70502>>.

<sup>89</sup> <<http://www.wcoomd.org/home.htm>>

dešimtmečiais pasaulinės ir regioninės iniciatyvos pasižymėjo pernelyg menku veiksmingumu<sup>90</sup>.

#### 5.4. Atliekų perdirbimas ir skaidymas

Atliekų kaupimasis yra problema ir jos mastai reikalauja neatidėliotinių sprendimų. Išmestas popierius suyra per dvejus metus, konservų dėžutė – per 90 metų, polietileno maišeliai – per 200 metų, o stiklas – per 900 metų. Nesuyrantys atliekų kalnai gali užgožti esamą peizažą ir kelia cheminio užterštumo pavojų gyviems organizmams.

Kaip mažinti atliekas, galvojama tiek gaminant produkciją, tiek ir vėliau, tvarkant susidariusias atliekas, kurias buityje daugiausia ir sudaro panaudotos pakuotės bei sugedę maisto produktai ar jų likučiai, taip pat įvairiausia, paprastai susidėvėjusi, įranga.

Gamyboje stengiamasi diegti beatliekes technologijas, plačiai naudoti regeneruotas žaliavas ir t. t. Pakuotės sudaro didelę būsimų atliekų dalį, be to, prekės kainą padidina net iki penktadalio, todėl stengiamasi atsakyti pakuočių, naudojamų daugkartinės pakuotės. Dėl ekologinių sumetimų pradedamos naudoti greičiau suyrančios pakuotės. Visos šios priemonės leidžia mažinti būsimų atliekų kiekį arba palengvinti jų perdirbimą.

Popieriaus taikymas pakavimui prekyboje yra daug pranašesnis už plastikines (polimerines) pakuotes, nes jis ne tik lengviau suyra, bet ir gali būti palyginti nesunkiai perdirbtas ir naudojamas pakartotinai. Popierius yra naudojamas įvairiose žmogaus veiklos srityse, todėl susidaro labai dideli panaudoto popieriaus kiekiai. Popierius daugiausia gaminamas iš medienos ir šiek tiek naudojamos tekstilės atliekos arba polimerinės medžiagos. Suprantama, kad šiandien naudojamos modernios popieriaus atliekų regeneravimo technologijos, tačiau galutinai nėra išspręsta, kaip visiškai sunaikinti visas žmogui ir gamtai kenksmingas medžiagas.

Kita plačiai pakavimui naudojama medžiaga – plastikai – padarė perversmą buityje ir gamyboje, nes dėl išskirtinių savybių pakeitė bran-  
giai kainuojančias medžiagas, kaip aliuminį, varį, cinką, medį, stiklą, keramiką ir kt. Dabar jo vartojama 20 kartų daugiau nei 1960 m. Plasti-

<sup>90</sup> Convention on International Trade in Endangered Species of Wild Fauna and Flora. *Journal of International Wildlife Law and Policy*, 8 tomas, 1 numeris, 2005, p. 115–127.

kai plačiai naudojami visur: technikos, prietaisų gamyboje, pakavimui. Nors plastikinių gaminių naudojimo laikas taip pat ribotas, tačiau plastikai daug sunkiau suyra, yra atsparesni įprastoms perdirbimo technologijoms. Išmestas plastikas suyra per kelis šimtus metų. Tiesa, dabar yra sukurta specialių plastikų, kurie suyra per metus, tačiau jų gamyboje tenka sunaudoti daug daugiau išteklių (tad ir kaina gerokai padidėja).

Susidariusios atliekos yra perdirbamos (regeneruojamos) arba skaidomos (sunaikinamos). **Atliekų regeneravimas** – į atliekas patekusių dirbinių panaudojimas gamybai kaip antrinės žaliavos (pavyzdžiui, naudotas stiklas surenkamas ir vėl panaudojamas stiklo pramonėje). **Atliekų skaidymas** – tai atliekų naikinimas, paverčiant jas kitais produktais (pavyzdžiui, pelenais), kurių išmetimas nekenkia aplinkai arba jai kelia daug mažesnę grėsmę. Tai pasakytina ir apie paprasčiausią saugojimą, kurio metu laukiama, kada atliekos savaime suirs ir taps grėsmės aplinkai nekeliančiomis medžiagomis (pavyzdžiui, laukiama, kol radioaktyvių atliekų radiacija savaime susilpnės ir taps nepavojinga – tai gali užtrukti šimtus ir net tūkstančius metų).

Pagal Lietuvos Respublikos atliekų tvarkymo įstatymą atliekų tvarkymo rūšims privalo rūšiuoti atliekas jų susidarymo vietose. Rūšiuojant atliekas išsaugoma sveika aplinka, sukaupiama antrinių žaliavų, sutaupoma gamtos išteklių ir energijos, sumažinamos atliekų tvarkymo sąnaudos. Problema ta, kad atliekos užima daug vietos (didelį tūrį), todėl dažnas atliekų tvarkymo procesas yra jų koncentravimas, džiovinimas ir pan. Po šių procesų atliekos užima daug mažiau vietos ir yra daug patogiau jas transportuoti ar saugoti.

Išrūšiuotas atliekas patogiau perdirbti ir, jei įmanoma, vėl panaudoti kaip antrinę žaliavą. Antrinė žaliava – tai perdirbti tinkamos atliekos. Gaminti naujus daiktus iš antrinių žaliavų dažnai daug paprasčiau, pigiau, mažiau teršiama aplinka. Kuo daugiau naudojama antrinių žaliavų, tuo daugiau sutaupoma žemės turto (gamtos išteklių), todėl atliekų rūšiavimas turėtų tapti kiekvieno iš mūsų kasdienybe. Atliekos rūšiuojamos į kelias grupes:

*Popierius ir kartonas* – popierius paprastai gaminamas iš medienos, tad perdirbus ir pakartotinai panaudojus popierių, galima išsaugoti tam tikrą kiekį medžių. Perdirbimo metu iš makulatūros pašalinami dažai ir

kita – perdirbtą popierių galima daug kur panaudoti. Pasaulyje kasmet gaminama apie 250 mln. tonų popieriaus ir kartono. Įdiegus popieriaus atliekų regeneraciją, kai kuriose valstybėse, kaip Šveicarijoje bei Olandijoje, Vokietijoje ir kitose ES industrinėse šalyse, apie 50 proc. popieriaus pagaminama iš surinkto panaudoto popieriaus. Popierių perdirbti pradėta praėjusio šimtmečio pradžioje. Įdomu tai, kad turime ir įsitvirtinusį specialų žodį popieriaus atliekoms įvardyti – makulatūra.

*Stiklas* – perdirbus ir pakartotiniai panaudojus stiklą, galima sutautyti smėlio, sodos ir kalkių, kurios naudojamos kaip žaliavos bei energijos. Be to, išmestas stiklas iki tūkstančio metų išlieka nesuiręs, t. y. tiek laiko būna užteršęs aplinką. Tačiau spalvoto stiklo, kuris yra nudažytas metalų junginiais, nepavyksta išvalyti, tad perdirbtas spalvotas stiklas nepraranda spalvos – jį galima panaudoti tik spalvoto stiklo gaminiams.

*Plastikai* – paprastai būna arba termoplastikai arba termoreaktyvieji. Termoplastikus galima perlydyti ir vėl panaudoti gaminant įvairias prekes, termoreaktyvųjų plastikų perlydyti nebegalima, jie paprastai yra smulkinami ir panaudojami arba kaip užpildas, arba skaidomi (deginami, pirolizuojami ir pan.).

*Metalai* – jie toliau rūšiuojami į juoduosius ir spalvotuosius. Paprastai metalo laužas yra vertinga žaliava pramonėje ir jis plačiai pakartotinai panaudojamas.

Pagal Lietuvos Respublikos atliekų tvarkymo įstatymą atliekų savivaldybės organizuoja komunalinių atliekų tvarkymo sistemas, būtinas jų teritorijoje susidarantioms komunalinėms atliekoms tvarkyti. Tvarkymas turi būti organizuotas taip, kad skatintų atliekų naudojimą ir perdirbimą. Pagal Lietuvos Respublikos Vyriausybės 2002 m. nutarimu Nr. 519 patvirtintą Valstybinį strateginį atliekų tvarkymo planą (98.2.4. punktas) yra rekomenduojamos tokios spalvos antrinių žaliavų konteineriams:

- mėlyna – popieriaus ir kartono atliekoms;
- geltona – plastiko ir kitų pakuočių atliekoms;
- žalia – stiklo atliekoms.

Naudojami konteineriai turi atitikti Europos Sąjungos ir kitus standartus, taikomus antrinių žaliavų surinkimo konteineriams. Pagal tą tvarkymo planą iki 2013 m. turi būti užtikrinta, kad šalinamų komunalinių atliekų kiekis neviršytų 50 proc. susidariusių savivaldybės terito-

rijoje komunalinių atliekų per metus. Kitos susidariusios komunalinės atliekos turi būti perdirbtos ar kitaip panaudotos.

Daug atliekų yra nuotekų pavidalo. Pramoninės nuotekos apdirbamos pagal atitinkamas technologijas (kuriamos įvairiausios valymo technologijos įvairiausiems technologiniams procesams). Buitinės nuotekos apdorojamos įvairiose valymo sistemose, ir tai praktiškai padeda išvengti aplinkos taršos.

Atliekos skaidomos (sunaikinamos) keliais būdais:

*Deginimas* – tai vienas paprastesnių būdų, siekiant išvengti susikaupusių atliekų. Ne visas atliekas galima paprastai sudeginti, tačiau atitinkamai įrengus deginimo aparatus, taip pasiekiamas priimtinas rezultatas, nors tai ir brangiai kainuoja. Gaunama šiluma, aišku, yra panaudojama.

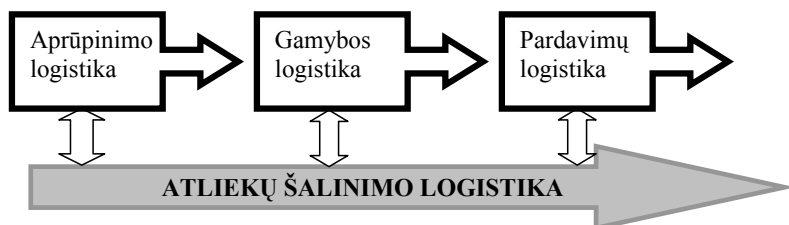
*Pirolizė* – skaidymas aukštoje temperatūroje be oro. Tai seniai žinomas dujų išskyrimo būdas, taip pat naudojamas medžio anglims išgauti, medienos arba naftos chemijoje medžiagoms skaityti. Šis metodas nuo praėjusio šimtmečio 8-ojo dešimtmečio pradėtas naudoti ir atliekoms skaidyti. Paprastai susidaro ir pelenai, ir įvairios degios dujos, kurios toliau panaudojamos energetikoje.

*Kompostavimas (pūdymas)* – procesas, vykstantis be oro, tačiau skaidymą atlieka ne karštis (kaip pirolizėje), bet mikrobai, sėkmingai suardantys tinkamas atliekas, ir susidaro degios dujos (paprastai metanas), kurias vėlgi galima panaudoti energetikoje, taip pat kompostas, kuris tinka dirvožemiui tręšti. Išpylimas (į sąvartynus) – tai pigiausias būdas. Aišku, įrengiamiems sąvartynams yra keliama specialūs reikalavimai: nuotekos neturi teršti grunto, vėjas ir atmosferos krituliai neturi paveikti kaupiamų atliekų, turi būti renkamos susidarančios dujos ir t. t.

### **5.5. Atliekų šalinimo logistika – įmonių socialiai atsakingos veiklios būdas**

Logistika – palyginti nauja ekonomikos ir vadybos mokslo sritis. Logistikos sąvoka yra plati, tačiau jos bendras bruožas – tai mokslas apie materialius srautus. Pažymėtina, kad logistikos sistemą sudaro mikrologistikos (posistemės), apimančios daug sričių. Čia plačiau nagrinėjame

komunalinę, arba namų ūkio, logistiką. Gamybos ir komunalinėje srityse vyksta intensyviausias materialinių išteklių, kurių nemaža dalis yra perdirbtų išteklių atliekos ir liekanos, judėjimas. Atliekų ūkyje susidarantių materialinių srautų planavimu, organizavimu, valdymu ir kontrole užsiima vienas iš logistikos posistemų – *atliekų šalinimo logistika*. Logistika verslo įmonėje yra skirstoma į veiklos sritis – posistemius (žr. 20 pav.)



20 pav. Logistikos posistemiai<sup>91</sup>

Atliekų šalinimo logistika yra savarankiška logistikos sritis, turi savo tyrimo objektą. Tai savarankiškas, didelės apimties studijų dalykas. Atliekų yra labai įvairių<sup>92</sup>, mes nagrinėsime atliekų šalinimo logistiką kaip ĮSA plėtros priemonę. Pažymėtina, kad Lietuvos mokslas šia sritimi mažai domisi ir 2010 m. išleista pirmoji Lietuvos autoriaus – R. Minalgos studija „Atliekų šalinimo logistika“, kuria daugiausia remiamasi šiame vadovylyje nagrinėjant atsakingą organizacijų požiūrį, jų praktinę veiklą mažinant gamtos užterštumą. Autorius rašo, kad *atliekų šalinimo logistika – tai logistikos koncepcijos panaudojimas organizuoti ekonomiškai ir ekologiškai efektyvų materialių vertybių atliekų srautą*. Pagrindiniai atliekų šalinimo logistikos kriterijai yra uždaviniai, tikslai, objektai ir jų srauto kryptys. Atliekų šalinimo logistika siekia bent kelių tikslų, svarbiausi jų:

### 1. Ekonominiai:

- rasti papildomų žaliavų šaltinių organizuojant atliekų perdirbimą į antrines žaliavas;
- mažinti atliekų perdirbimo procesų sąnaudas naudojant pažangias technologijas, įrenginius ir pažangius darbo organizavimo metodus;

<sup>91</sup> Šaltinis: Minalga, R. *Atliekų šalinimo logistika*. Vilnius: Justitia, 2010, p. 43.

<sup>92</sup> Žr.: Minalga, R. *Atliekų šalinimo logistika*. Vilnius: Justitia, 2010, p. 187–235.



- parūpinti reikiamus įvairių rūšių atliekų srautus;

## 2. Ekologiniai:

- išvengti atliekų susidarymo ir kaupimosi;
- pašalinti ekologines problemas atliekų srityje naudojant naujus šalinimo būdus ir metodus;
- mažinti oro, vandens ir grunto taršą naudojant pasaulyje žinomas ir naudojamas technologijas.

Gerosios praktinės patirties nagrinėjimas atskleidžia, kad panašios įmonės naudoja skirtingus kiekius medžiagų, todėl yra nustatomos standartinės gamybos proceso normos. Pagrindinis tikslas – mažinti žaliavų naudojimą. Vienas iš veiksmingų kontrolės būdų, ar atsakingai naudojamos žaliavos – planinių ir faktinių medžiagų sąnaudos santykis, apskaičiuojamas taikant formulę:

$$I = \frac{G \times S}{V}$$

- Čia: I – medžiagų sąnaudų planinis ir faktinis santykis;  
 G – faktinis pagamintos produkcijos kiekis natūraliais vienetais;  
 S – gaminio planinė sunaudojimo norma natūraliais vienetais;  
 V – faktiškai sunaudotos medžiagos kiekis per tam tikrą (analizuojamą) laikotarpį.

Kitas būdas sąnaudų materialinių išteklių analizei atlikti yra taikomas, pavyzdžiui, šalyje nustačius medžiagų panaudojimo koeficientą. Literatūroje pastebimi ir kiti gamtos išteklių racionalaus poreikio nustatymo būdai. Šiuos klausimus nagrinėja logistikos mokslas.

Siekiant atsakingai, ekonomiškai naudoti gamtos išteklius, reikia organizuoti gamybą be atliekų, kurti įmones, perdirbančias panaudotas medžiagas ir iš jų gaminančias naujus produktus. Atliekų šalinimo logistika yra svarbi ĮSA plėtros priemonė arba būdas. Atliekos perdirbamos į antrines žaliavas, deginamos, siekiant gauti energijos, taip pat naudojami pirolizės, kompostavimo bei kiti metodai. Tradiciškai atliekos yra perdirbamos arba kaip antrinė žaliava naudojama gaminti naują produkciją, skirtą vartojimui. Tiesioginis atliekų panaudojimas gamyboje yra ribotas ir apimtyms nėra didelės. Socialiai atsakingos gamybos ir vartojimo politika nukreipta kurti inovatyvias technologijas, užtikri-

nančias ne vien tiktai žmogaus ir gamtos saugą, bet ir gamtos regeneravimą. Šiuo požiūriu vertas dėmesio pavyzdys – biomimikrija.

## 5.6. Biomimikrija – nauja industrinės gamybos paradigma

ES įmonių politikos siekis – kurti investicijas į konkurencingumą ir inovacijas skatinančią tinkamą aplinką, kurioje strategiškai svarbios pramonės šakos, pvz., erdvėlaivių ir biotechnologijų, taip pat ir tradicinės pramonės šakos, pvz., tekstilės ir automobilių, galėtų klestėti naudodamos naujausias technologijas.

Tačiau inovacijoms reikalinga kritinė masė. Švietimo ir mokslinių tyrimų institucijos ir verslo įmonės dažnai stokoja ryšių, kurie padėtų puikiai laboratorijoje įgyvendintą idėją paversti pasauliniu mastu sensacingu gaminiu. Šiam trūkumui šalinti steigiamas Europos inovacijos ir technologijos institutas, kursiantis „žinių ir inovacijų bendrijas“ – glaudžiai integruotus viešojo ir privačiojo sektoriaus tinklus, sujungsiančius universitetus, mokslinių tyrimų organizacijas ir įmones, įskaitant SVĮ.

Prieš 200 metų vyko industrinė revoliucija. Tada mažai kas klausė, kaip gaminame daiktus, nes pajėgumai buvo nedideli, o Žemė „didelė“. Šiandien, kai Žemė turi 7 mlrd. gyventojų, beveik visur susiduriame su masinės pramonės gamybos pasekmėmis. Taigi padėtis pasikeitė iš esmės: pajėgumai darosi neriboti, o Žemė – maža ir prašo žmogaus pasirūpinti ja. Didžiausia problema – gamybos proceso yda, pasireiškianti trumpalaikio pelno vaikymusi, lemiančiu šaltinių nykimą ir aplinkos užterštumą. Vadinasi, ekonomikoje reikia pokyčių. Tai nereiškia, kad grįžtama į viduramžius. Reikalingi modernūs būdai, kaip kurti pramonę išsaugant švarią Žemę.

Pažymėtina, kad tradicinė pramonė nėra labai toli pažengusi nuo primityvių tūkstantmečius naudojamų žaliavų gavimo principų. Didelė dalis medžiagų nėra tinkamos naudoti – jas reikia apdoroti nuodingomis cheminėmis medžiagomis, jos pačios išskiria kenksmingus cheminius junginius; reikia smulkinti, formuoti, dalį medžiagos paverčiant kenksmingomis dulkėmis ir kt. Pasekmė ta, kad dažnai gaunama daugiau atliekų nei naudingos produkcijos. Užteršta aplinka ir senkantys energijos ištekliai vis labiau spraudžia šiuolaikinį žmogų į kampą. Taigi,

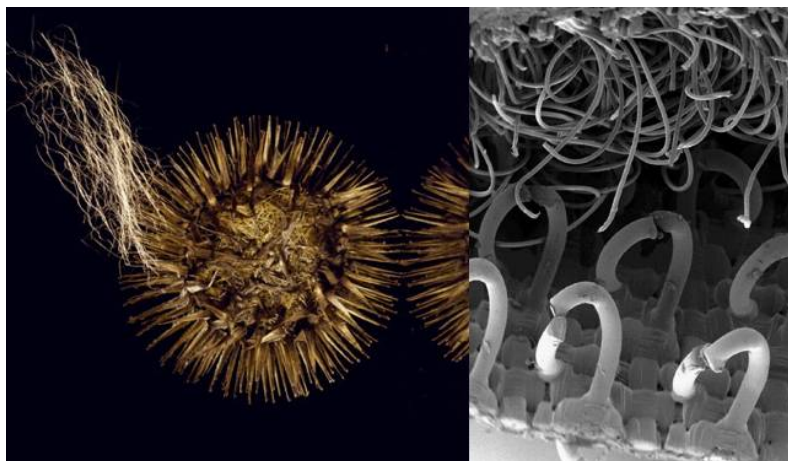
eksploduodami gamtos ištekliai, žalojame planetą, pramonės atliekos teršia orą, vandenį, dirvą ir keičia mūsų klimatą. Tokia gamybos paradigma šiandien yra netinkama ir neturi ateities.

Išeities ieškome kurdami žinių visuomenę, investuodami į mokslą. Kita vertus, mokslo naudą sunku įvertinti vienareikšmiškai. Riba tarp mokslo, sprendžiančio opias visuomenės problemas, ir sparčios mokslo pažangos, atnešančios pražūtingų pasekmių žmogui ir gamtai, yra sunksiai nubrėžiama. Turint omeny svarbią šiandienę mokslo padėtį, svarbu galvoti ne tik apie jo potencialiai kuriančią, bet ir griauančią jėgą. Todėl dabar kaip niekad anksčiau svarbu, kad mokslas bent iš dalies „grįžtų atgal į gamtą“. Kaip ir prieš tūkstančius metų pagalbos ranką mums tiesia gamta ir jos studijomis pagrįstas biomimikrijos mokslas.

Šių dienų mokslas siūlo išeitį – dirbti kartu su gamta, ir sutartinai tvirtina, kad geriausių rezultatų pasiekama dirbant prisilaikant gamtos dizaino, jos kūrybinių dėsnių. Intelektinėje ekonomikoje matome naują reiškinį – biomimikriją, ypač pasireiškiančią dizaino srityje. Vienoje iš paskutiniųjų Britanijos dizaino tarybos kasmetinių apžvalgų teigiama, jog produktų, paslaugų ar infrastruktūros įtaka aplinkai daugiausia (80 proc.) yra nulemiama projektavimo stadijoje. Taigi dizainas turi plėtoti savo turimas priemones tam, kad suderintų du tikslus: funkcionalumą ir neturėti žalingos įtakos aplinkai. Tai rūpi ne tik dizaineriams. 2007 m. įtakingo JAV žurnalo „Time“ išrinkta „Aplinkos herojė“ Janine Benyus savo knygoje „Biomimikrija: gamtos įkvėpta inovacija“ (*Biomimicry: Innovation Inspired by Nature*) pristatė naują mokslo sritį – biomimikriją. Būtent jos knyga ir žymi biomimikrijos atsiradimą. Biomimikrija, ieškodama būdų, kaip spręsti žmogaus problemas, naudoja gamtos „patirtį“. Ji parodė, jog daugelį dizaineriams, architektams ar inžinieriams svarbių sprendimų galima rasti mokantis iš gamtos. Ypač svarbus jos teiginys, jog ir tvarius ekologinių problemų sprendimus reikia rasti gamtoje.

Biomimikrija yra grindžiama įvairių gamtos procesų, gyvųjų organizmų funkcijų pamėgdžiojimu. Literatūroje klasikiniu pavyzdžiu laikomas, kaip šveicarų inžinierius ir išradėjas Georgas de Mestralis (George de Mestral), 1948–aisiais grįždamas su keturkoju draugu iš medžioklės Alpėse, atkreipė dėmesį į prie savo drabužių ir šuns kailio prikibusias varnalėšos sėklas. Tyrinėdamas mikroskopu sukibimo principą, inžinierius

įžvelgė galimybę susegti dvi medžiagas kabliukų ir kilpelių pagrindu. Iš pradžių jo idėjos niekas rimtai nevertino, tačiau šiandien VELCRO susegimas naudojamas ir pramonėje, ir medicinoje, ir net kosmose.



21 pav. Gamtos ir žmogaus kurto dizaino panašumai.  
Varnalėšos sėklos ir velcro sukabinimas.

Žemiau trumpai apžvelgsime naują terminologiją, kuri vis plačiau skverbiasi į kasdienę kalbą.

**Biomimikrija** (gr. βίος – gyvybė; μιμικός – imitavimas, pamėgdžiojimas) yra gyvosios gamtos kopijavimas.

Bet tai ne auginimas mikrobų ar kitų gyvybės formų, tai – kopijavimas struktūros ar elgsenos elementų, kuriant naujus dirbinius. Tai ne tik kopijavimas, bet ir mokymasis iš gamtos. Gyvoji gamta jau yra radusi sprendimų daugybei problemų, su kuriomis mes dabar susiduriame: energijos ir maisto gamyba, klimato kontrolė, transportavimas, pakavimas ir t. t. Iš tikrųjų per milijardą metų buvo išbandyta daugybė įvairiausių formų, procesų, strategijų. Žmonija gali naudotis tais pasiekimais ir, aišku, toliau tobulinti.

**Biomorfizmas** (gr. βίος – gyvybė; μορφή – forma, pavidalas) yra gyvosios gamtos formų kopijavimas. Paprastai tai ne tiesių linijų ar plokštumų formos, primenančios realią gyvą gamtą. Tai meno rūšis,

formos dažnai realios iš gyvosios gamtos arba abstrakčios formos, paimtos iš, pavyzdžiui korėtų gamtos struktūrų. Meno kryptis atsirado XX a. ir yra susijusi su siurrealizmu ir kt.



22–23 pav. Biomorfizmo meno pavyzdžiai

**Bioutilizavimas** (gr. *βίος* – gyvybė; lot. *utilitas* – naudingumas, pranašumas) yra tikslingas organizmo dalių arba antrinių medžiagų panaudojimas savo reikmėms.

Tai ir medinis namas, ir vaistai nuo vėžio, išskirti iš krabų kraujo. Mediena nuo seno naudojama būstui įrengti, o augalai – vaistų gamybai.

Bionika, arba bioinžinerija, suteikia galimybių, pavyzdžiui, augalinių aliejų panaudoti biodegraduojančių plastikų gamybai, o šiaudus – būsto

statybai. Mikro- ar nano- lygiu galima utilizuoti tam tikrų mikroorganizmų metabolinius kelius, susintetinus juos koduojančias DNR dalis (genus) ir auginant mikroorganizmus griežtai kontroliuojamose cisternose (sintetinė biologija), kurios naudojami metodai yra tikslesni negu transgenų inžinerijoje. Mokslininkai tvirtina, kad fotosintezės valdymas atvertų faktiškai neišsenkančius ir pigius energijos išteklius, praplėstų daug pramonės galimybes ir kt. Tačiau čia naudojami genetiškai modifikuoti organizmai (GMO), ir dėl to ši sritis balansuoja ant ribos tarp „žaliųjų“ technologijų ir gamtos teršėjų.

Bioutilizavimas yra ir pramoninių atliekų perdirbimas, naudojant biokomponentus. Pavyzdžiui popieriaus pramonės nutekamieji vandenys (sulfaitai, celiuliozės plaušai ir kt.) yra sunkiai išvalomos nuotekos, bioutilizavimas siūlo naudotis gamtoje aptinkamais fermentais (pvz., xylanase), veiksmingai perdirbančiais šias atliekas.

**Bioasistavimas** (gr. βίος – gyvybė; pranc. *assister* – padėti, pagelbėti, dalyvauti) yra organizmų aklimatizavimas (domestifikavimas) ir auginimas: nuo sliekų ar kitų gyvių auginimo iki dumblių auginimo atitinkamoje aplinkoje gaunant vandenilį ar kitokias chemines žaliavas. Tai dar nepaplitęs terminas.

Gyvulius, žvėris, sliekus ar virusus galima auginti specialioje aplinkoje, siekiant gauti tam tikrą medžiagą (pvz., dumbliai auginami, siekiant gaminti vandenilį). Šios technologijos nepakeičia nei virusų, nei dumblių, o tik sudaromos palankios augimo sąlygos, kuriomis jie gamina reikiamas medžiagas.

Sukurtos technologijos, leidžiančios iki 75 proc. sausų angliavandenių svorio paversti į kurą. Pastaruoju metu Pakistane yra 76 cukraus fabrikai (4 Mt cukraus 2003–2004); daug cukraus gamybos atliekų perdirbama į techninį spiritą. Dabar 21 spirito varykla Pakistane gamina techninį spiritą ir Pakistanas jau yra antras pramoninio spirito eksportuotojas į Europą. Techninis spiritas gali būti paverčiamas į kurą naudojant molekulinis sietus.

**Biohumusas** (gr. βίος – gyvybė; lot. *humus* – žemė, dirva) yra ekologiška, organinė trąša (vermikompostas). Iš tikrųjų tai yra gyvų organizmų populiacija, kuri „perdirba“ įvairias organines medžiagas, kaip mėšlą, kanalizacijų dumblą, lapus ir maisto atliekas. Visa tai paverčiama

panašia į žemę medžiaga, vadinama biohumusu. Jis suteikia mikroflorai fermentų, vitaminų ir kitų biologiškai aktyvių medžiagų, naikinančių patogeninius mikroorganizmus, piktžolių sėklas – gaunamas visiškai naujas produktas. Biohumusas gerina dirvos savybes, turi daugybę bakterijų ir slielių, atkuriančių dirvožemio biopusiauvyrą ir mikroelementus. Biohumusas padidina derlingumą ir neužteršia dirvos (ekologinė žemdirbystė).

Biohumusas – ekologiškai švari trąša, neleidžia susikaupti nitratams, gerina agrochemines, fizines ir biologines dirvos savybes. Jame nėra piktžolių sėklų. Be to, 1 g biohumoso būna iki 20 000 mlrd. bakterijų. Augalams reikalingi elementai biohumuse yra organiniuose junginiuose. Tręšimo bandymai rodo, kad biohumusas padidina 15–20 proc. žieminių kviečių derlių, 30–40 proc. kukurūzų, iki 20 proc. cukrinių runkelių, 25–30 proc. daržovių, 45–50 proc. bulvių derlių. Biohumuso veikimo laikas 5 metai. Naudojant biohumusą vegetacijos periodas sutrumpėja iki 1,5–2 savaitžių. Pažymėtina, kad biohumoso gamyba Lietuvoje 2010 m. padidėjo beveik dešimteriopai, tačiau apie 80 proc. eksportuojama – parduodama užsienio rinkose.

Biomimikrijos mokslas atskleidžia gamtos paskatintas naujoves įvairiose žmogaus veiklos srityse. Vienas iš pavyzdžių – žmogaus suvokimas, kad gamta taip pat „kuria grindis“, sunaudodama visas įmanomas gamtos medžiagas. Vaikštinėdami miške mokslininkai pastebėjo, kad lapai, šakelės ir kitos džiūstančios augalų dalys atsitiktine tvarka krinta ant žemės, nutiesdamos nepaprasto grožio paklotą. Dizaineriai, pasinaudodami būtent atsitiktinumo, chaoso aspektu, sukūrė kiliminių dangų grindis. Jose nėra nė vienos poros vienodų segmentų. Įmonės pastangos atspindėti gamtos grožį namų interjere pasirodė esančios labai praktiškos, nes:

- tokiam paviršiui neįmanoma pastebėti jokių gamybos klaidų, netgi jei jų ir pasitaikytų;
- plyšeliams užkaišioti panaudojamos nuokarpas, tad jų nereikia išmesti;
- jeigu kuri nors grindų vieta būtų sugadinta ar nusidėvėta, tą dalį besiūliu būdu galima tiesiog pakeisti nauja detale, kuri darniai įsilietų į bendrą grindų piešinį.



Ši technologija sumažino gamybos atliekų kiekį ir produkcijos savikainą, todėl nenuostabu, kad minėtos firmos grindys šiandien sudaro apie trečdalį jos pardavimo visame pasaulyje.

Biotechnologija, kaip ir kiekviena mokslo naujovė, iš principo nėra nei bloga, nei gera – viskas priklauso nuo to, kaip ji bus naudojama. Tai viena iš galimybių iš esmės pakeisti visą gamybos sistemą, įdiegti „uždaros kilpos“ beatliekę gamybą, todėl laikytina ekonomikos tvaraus vystymosi priemone. Žinoma, reikia sukurti socialinės atsakomybės mechanizmą, kuris neleistų technologijoms nukrypti nuo darnaus vystymosi tikslų, gerovės siekių dar didesnių grėsmių kūrimo link (pvz., biologinio ginklo ir pan.).

Klimato kaita – viena iš didžiausių žmonijai iškilusių problemų. ES siekia, kad būtų sudarytas visuotinis susitarimas mažinti išmetamų šiltnamio dujų kiekį, ir rodo pavyzdį drąsiais savo veiksmais. Svarbiu sprendimu 2008 m. gruodį ES vadovai patvirtino didelės apimties išmetamų šiltnamio dujų kiekio mažinimo priemonių rinkinį. Pagal šį planą siekiama iki 2020 m. išmetamų šiltnamio dujų kiekį sumažinti bent 20 proc. (palyginti su 1990 m. lygiu), padidinti iš atsinaujinančių šaltinių gaunamos energijos dalį rinkoje iki 20 proc. ir 20 proc. sumažinti bendrą energijos suvartojimą (palyginti su prognozuojamu lygiu). Siekiant labiau propaguoti atsinaujinančių šaltinių energiją, buvo sutarta, kad 10 proc. transporto priemonių sunaudojamų degalų turi būti biodegalai, vandenilis arba elektra.

### 5.7. Dalyvavimo ĮSA iniciatyvose parametrai (Skyriaus apibendrinimas)

Šiuolaikiniame pasaulyje ĮSA tampa nauja reguliavimo (efektyvios savireguliacijos) forma ir makro-, ir mikrolygmenimis. Tai lemia vertybių **pokyčiai** per pastaruosius kelis dešimtmečius visame civilizuotame pasaulyje. Ypač tai išryškėja demokratėjant visuomenei ir visose srityse plėtojant žmogaus teises. Keičiasi visuomeninių santykių turinys, darbo santykiuose pereinama nuo nuolankių prie partneriškų, abipusiškai pagarbių ryšių; nuo aklo paklusimo autoritetui prie suvokto įsipareigojimo bendrai priimtoms vertybėms.

Pagrindinėmis bendrabūvio sąvokomis tampa: dalyvavimas, atsakomybė, kooperavimasis, subsidiarumas ir solidarumas. Visuomenė



atmetė marksistinę „klasių kovos“ paradigmą ir pasuko laisvų, sutarti- nių – horizontaliųjų – santykių lik. Suvokta, kad revoliucijos ir barika- dos visuomenę skaldo ir supriešina. Interesų derinimas ir partnerystė, skaidrus santykių nustatymas pasiekiamas teisinėmis priemonėmis, de- rinant ir puoselėjant teisėtus asmens interesus. Tai galimybė siekti ne **greito pelno, bet kurti ilgalaikę, subalansuotą gerovę.**

Štai kodėl ĮSA laikoma esmine darnaus, arba tvaraus, vystymosi są- lyga. **Darnus verslas** – tai socialiai atsakingas verslas, kuris moksliskai pagrįstai formuojamas (su) balansuojant socialines humanistines (eti- nes) vertybes ir ekonominius pasiekimus. Tvaraus vystymosi teoretikai ir praktikai sutaria, kad šiuolaikinis verslas turi ilgalaikės perspektyvas, tik tikslingai subalansuodamas 3E (arba 3P) parametrus:

<b>Ekonomiką ir efektyvumą</b>	<b>Profit</b> (pelnas)
<b>Ekologiją</b>	<b>Planet</b> (planeta)
<b>Etiką (socialinę atsakomybę)</b>	<b>People</b> (žmonės)

ĮSA strategijų paskirtis – įgyvendinti šias idėjas. ĮSA politika ir strategijos yra orientuotos kelti bendrą krašto gerovę. Geriausi rezulta- tai pasiekiami tada, kai į jas įsitraukia plačioji visuomenė. Tai todėl, kad ĮSA yra **pilietinės visuomenės** brandumo rodiklis, kita vertus, yra jos formavimosi (arba tikslingo konstravimo) priemonė.

Pilietinė visuomenė, kurdama savo gerovę, iš įmonių tikisi vis dau- giau iniciatyvų. Per ĮSA vyksta tikrojo pilietiškumo plėtra. Pažymėtina, kad į įmones žiūrima kaip į gerus „bendrapiliečius“ (arba kaip į socia- liai apsileidusius subjektus). Įmonės bendruomenė stengiasi reaguoti ne tik į kritiką savo veiklos atžvilgiu, bet ir inicijuoti problemų visuome- nei sprendimus, atsiliepti į įvairių interesų grupių poreikius. Minėtiems procesams didžiausią reikšmę turi pilietinių, arba nevyriausybinų or- ganizacijų (NVO), iniciatyvos, kurios padeda įmonių socialinę atsako- mybę įgyvendinti praktikoje. Pavyzdžiui, pilietinei visuomenei reaguoj- ant, darant organizuotą spaudimą, kai įvairiose šalyse vyksta korpora- cijų „socialinės neatsakomybės“ skandalai, tapo įmanomi ĮSA ir verslo etikos plėtros postūmiai. Ir dabar įvairiose šalyse NVO yra ĮSA plėtros pretekstas bei variklis, padedantis arba lemiantis, kad būtų suformuoti

įmonių pilietiškumo vystymo modeliai, mechanizmai ir jie įgyvendinami laikantis skaidrumo principo.

ĮSA atskleidžia **naujas verslo perspektyvas** visuomenėje. Verslas vis daugiau prisideda prie visapusiškos socialinės gerovės kūrimo, todėl iškyla poreikis pokyčius objektyviai įvertinti, pamatuoti. ĮSA yra sudėtingas ir modernus socialinis reiškiny, todėl jis gali būti nagrinėjamas sąlygiškai išskiriant turinį atskleidžiančius, arba jį sudarančius, segmentus – parametrus. Vadovaujantis ES susiklosčiusiomis tradicijomis, ĮSA išmatuojama ir institucionalizuojama pagal keturis pagrindinius parametrus:

1. **rinkos**, efektyvus dominavimas, rinkai tiekiamo produkto konkurencingumas;
2. **darbo vietos**, vadybos inovacijos ir dalykinė etika;
3. **visuomenės (bendruomenės)**, veiklos plėtra, tenkinanti suinteresuotųjų poreikius;
4. **aplinkosaugos**, švarios, ekologiškos aplinkos ir gamtos apsauga.

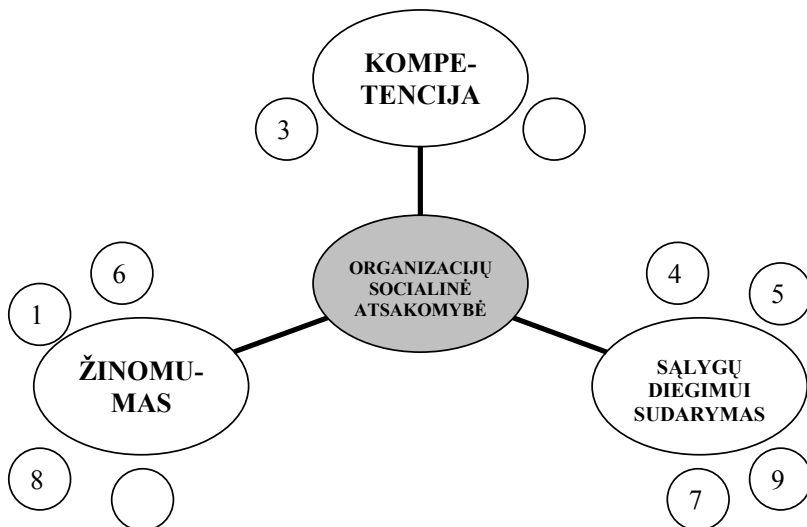
Remiantis šiais parametrais, kuriama ĮSA strategija. Ji konkretizuojama ir instrumentuojama, kuriant vidaus valdymo, paslaugų teikimo infrastruktūrą. Parametrų reikalavimai įgyvendinami atsižvelgiant į konkrečias sąlygas (ir šalies, ir veiklos rūšies, ir pramonės šakos kontekste).

## Kartojimo klausimai ir užduotys

1. Apibūdinkite žaliosios knygos turinį. Kuo ji reikšminga ĮSA politikoje?
2. Literatūroje vyrauja nuomonė, kad 2002 m. ES Komisijos forumas suformulavo europinius ĮSA pagrindus. Išnagrinėkite ĮSA metodologiją, pateikite modelio schemą arba užbaikite duotąją (žr. 5 schemą).
3. Išanalizuokite pasirinktą įmonę pagal pateiktą 5 schemoje modelį ir atskleiskite jos privalumus bei trūkumus ĮSA filosofijos požiūriu.
4. Europos Parlamento 2007 kovo 13 d. rezoliucijose dėl ĮSA raginama, kad Komisija imtųsi konkrečių priemonių (žr. 10 lentelę). Kokios priemonės yra įgyvendinamos ir kaip šioje veikloje daly-

vauja Komisija? Analizuodami ĮSA koncepciją, remkitės žaliaja knyga (2001/ 366), 2002 m. Forumo dokumentais, EK komunikatu (2006/0136), Europos Parlamento rezoliucija (2006/2133) ir kitais šaltiniais).

5 schema. ĮSA įgyvendinimo Europos Sąjungoje modelis



5. Kokie yra pagrindiniai Europos ĮSA aljanso bruožai, apibrėžti Komunikato (KOM(2006/0136) ir jį lydinčiais dokumentais?
6. Atlikite ĮSA aljanso ir Pasaulinio susitarimo palyginamąją analizę.
7. Remdamiesi kompendiumo rodikliais (žr. 9 lentelę), išanalizuokite ĮSA padėtį ES pastaraisiais kalendoriniais metais.
8. Parenkite organizacijų paskutinių metų socialinės atsakomybės kompendiumų (pagal 9 lentelę) apžvalgą, nurodykite išryškėjusias tendencijas.
9. Parenkite ĮSA politikos ES valstybėse padėties vertinimą, nustatykite ĮSA ir darnaus ekonomikos vystymo tendencijas per pastarąjį dešimtmetį pasirinktoje šalyje. (Siūloma remtis 10 lentelėje pateiktomis nuostatomis arba orginialiais šaltiniais).

**10 lentelė.** Priemonės, kurių numatė imtis Komisija sprendžiant  
ĮSA klausimus

Komisijos Komunikatas Europos Parlamentui, Tarybai bei Europos ekonomikos ir socialinių reikalų komitetui KOM(2006) 136 galutinis; Europos ekonomikos ir socialinių reikalų komiteto nuomonė dėl Komisijos komunikato Europos Parlamentui, Tarybai bei Europos ekonomikos ir socialinių reikalų komitetui Augimo ir užimtumo partnerystės įgyvendinimas – paversti Europą įmonių socialinės atsakomybės pavyzdžiu KOM (2006) 136 galutinis (2006/C 325/14) ir kiti dokumentai ĮSA klausimais suformuoja veiklų sistemą:

- parengti pasiūlymą dėl socialinio ir aplinkos pranešimo, kuris būtų teikiamas kartu su finansiniu pranešimu,
- parengti pasiūlymą dėl ženklinimo socialinėmis etiketėmis,
- kitas Europos darbo tarybos direktyvas peržiūros metu įtraukti į direktyvą dalį, kuri įpareigotų įmones teikti informaciją apie savo operacijų socialinį / aplinkos poveikį,
- propaguoti ĮSA visose politikos kryptyse,
- įdiegti įmonių lobistų viešą registracijos sistemą,
- skatinti ĮSA visose visuotinės svarbos paslaugose,
- į Užimtumo gaires įtraukti ĮSA sąvoką ir principus,
- susieti tinkamą įmonių socialinę, aplinkos ir žmoniškųjų išteklių sričių veiklą su subsidijomis ir viešųjų pirkimų politikos kryptimis,
- sudaryti juodąją ES įmonių, kurios yra atsakingos už kyšininkavimą, sąrašą, siekiant, kad tokios įmonės negalėtų teikti pasiūlymų dėl viešųjų sutarčių.

Šaltinis: *Užimtumo ir socialinių reikalų komitetas. Dėl įmonių socialinės atsakomybės: augimo ir užimtumo partnerystės įgyvendinimas.*

Int. adr. <<http://www.europarl.eu>>

10. Kokia yra atliekų šalinimo logistikos samprata ir jos vaidmuo plėtojant ĮSA?
11. Kokia yra regeneracijos samprata? Metalas (aliuminis, geležis, varis ir t. t.) labai brangios ir gamyboje reikalingos medžiagos. Ar Lietuvoje perdirbami metalai?

12. Atskleiskite biomimikrijos turinį ir pakomentuokite jos vaidmenį vystant darnią ekonomiką.
13. Pateikite iš praktikos bioutilizavimo, bioasistavimo pavyzdžių, juos pakomentuokite ĮSA požiūriu.
14. Parenkite ĮSA sisteminės analizės modelį (pagal knygoje pateiktus pavyzdžius, praktinės patirties mokslinio nagrinėjimo, ekspertų išvadas).
15. Pagal savo parengtą ĮSA konceptų sisteminės analizės modelį išnagrinėkite pasirinktos įmonės padėtį.
16. Koks ekonominio sunkmečio poveikis ĮSA politikos įgyvendinimui?
17. Kokios ĮSA iniciatyvos vyrauja pastaraisiais metais. Nustatykite, ar Lietuvoje ir kaimyninėse šalyse pasikeitė požiūris į ĮSA. Kokios tendencijos?

# ĮMONIŲ SOCIALINĖ ATSAKOMYBĖ LIETUVOJE

6.1. Prielaidos ĮSA filosofijai įgyvendinti  
Lietuvoje / 226

6.2. Darbo jėgos sauga ir saugumas  
Lietuvoje / 229

6.3. Lietuvos verslo politika ir ĮSA / 231

6.3.1. Pilietinės visuomenės  
organizacijos (PVO) / 232

6.3.2. Viešosios įstaigos / 234

6.3.3. Privatių arba artimai su  
verslu susijusių struktūrų  
veikla įgyvendinant ĮSA  
ideologiją / 238

6.4. ĮSA plėtros praktiniai  
aspektai / 242

6.4.1. Etikos kodeksai / 245

6.4.2. Vidinės ir išorinės ĮSA  
priemonės / 248

6.4.3. Pakuočių ir kitų atliekų  
tvarkymas kaip ĮSA  
priemonė / 253

6.5. ĮSA pavyzdžių nagrinėjimo  
metodologija / 256

6.6. Organizacijos socialinė  
atsakomybė, sampratos  
aspektai / 261

6.7. Darnų vystymąsi ir darnų verslą  
užtikrinantys veiksniai / 265

Kartojimo klausimai ir užduotys / 272

Šiame skyriuje pateiktos medžiagos už-  
davinsys – suteikti teorinių žinių ir prak-  
tinių sugebėjimų, kurie leistų:

**APIBŪDINTI** aplinkybes, skatinančias  
ĮSA Lietuvoje raidą

**SUPRASTI** ĮSA sistemos kūrimo ir vei-  
klos savitumus Lietuvoje, siekiant įgyti  
atitinkamų praktinės veiklos gebėjimų;  
ĮSA teorijų vystymosi ypatumus

**NUSTATYTI** Lietuvos organizacijų so-  
cialinės atsakomybės plėtros problemas,  
jų strateginius uždavinius įveikiant eko-  
nominės krizės pasekmes

**DISKUTUOTI** apie tai, su kokiomis  
socialinės atsakomybės problemomis  
susiduria Lietuvos organizacijos ir kaip  
jos turėtų būti sprendžiamos

**PALYGINTI** Lietuvos ir kaimyninių  
šalių pasiekimus ĮSA srityje

**SUVOKTI** visuomenės darnaus vysty-  
mosi koncepciją, kad būtų galima išsiug-  
dyti gebėjimus nagrinėti ĮSA problemas  
remiantis tarptautine patirtimi, ES su-  
kurtomis teisinėmis priemonėmis

**ĮVARDYTI** Lietuvos darnaus vystymosi  
strateginius tikslus, darnią raidą kaip  
organizacijų, dalyvaujančių ĮSA iniciaty-  
vose, strategijų dalį

**PERPRASTI** socialiai atsakingų organi-  
zacijų praktinės veiklos rodiklių vertini-  
mo metodikas



## 6.1. Prielaidos ĮSA filosofijai įgyvendinti Lietuvoje

ĮSA sąvoka lietuviškos literatūros kontekste yra gana nauja. Būtina priminti, kad Lietuvos verslo tradicijos pradėjo formuotis po 1990 m. nepriklausomybės atkūrimo. Politiškai ir ekonomiškai atsiskyrusi nuo Sovietų Sąjungos, Lietuva pradėjo įsilieti į Vakarų pasaulį. Užsienio autorių darbuose ĮSA sąvoka įsitvirtino nuo XX a. vidurio. Taigi ĮSA idėjos ir praktika Lietuvos organizacijoms yra ganėtinai naujas ir sudėtingas iššūkis. Lietuvos verslo standartai, kultūra, o kartu ir ĮSA principai buvo formuojami Vakarų patirties pagrindu.

Mūsų šalį tai pasiekia įvairiais būdais, pavyzdžiui, dėl pasaulinės ekonomikos ir pasaulinio ūkio procesų, ES politikos ĮSA atžvilgiu poveikio, sprendžiant konkrečias problemas valstybėje ar mažesnėse bendruomenėse (savivaldybėse, seniūnijose ir kt.). Poveikį daro globalizacija, regionalizacijos procesai, todėl, siekiant išlikti rinkoje, nebeužtenka remtis galiojančiais įstatymais, tradiciniais vadybos metodais.

Be to, rodomos pastangos kuriant atitinkamas teises prielaidas ĮSA rasti. 2003 m. priimta Lietuvos nacionalinė darnaus vystymo strategija. Darnios raidos koncepcija plėtojama kitų sričių strategijose, Lietuvos regionų (apskričių) darnios raidos programose – darni raida yra minima, t. y. įtvirtinta daugiau kaip 200 galiojančių LR teisės aktų

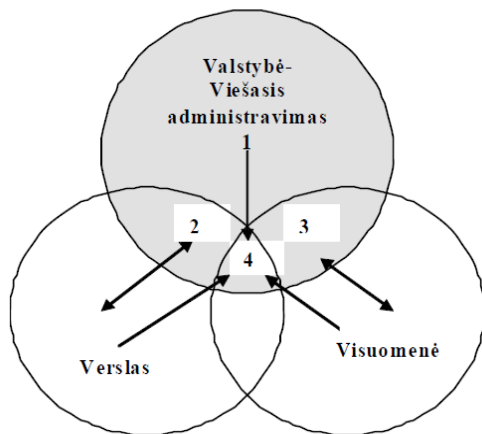
Pažymėtina, kad Lietuvos patirtis ĮSA srityje, palyginti su Vakarų kultūros senbuvėmis, gerokai skiriasi. Pagrindinis veiksnys, skatinantis Vakarų verslininkus priimti socialinius išpareigojimus – vartotojų, t. y. **visuomenės – jos darinių, spaudimas**. Lietuvos įmonėse tokio pobūdžio iniciatyvos (projektai) reiškiasi kitokiais būdais, tarp kurių dažniausi šie:

1. Permainas skatina užsienio partneriai – jų motininės įmonės. Tai vidaus valdymo reformos, veikiančios tarpusavyje susijusius partnerius;

2. Organizacijos siekia tapti moraliomis ir etinių poreikių tenkinimą dažnai sieja su ĮSA iniciatyvomis. Pavyzdžiui, įvairiomis akcijomis siekiama pagrįsti kapitalo kilmę, pridedamosios vertės normą, mažmeninę produkto kainą ir kt. Taigi ĮSA koncepcijose aprašytas pagrindinis reformų motyvacijos mechanizmas – atsakas į vartotojų keliamus reikalavimus priiimti didesnę atsakomybę, neveikia arba veikia tik iš dalies.
  3. Verslas demonstruoja, kad įvykdo ne tik tai visus šalyje numatytus reikalavimus, bet visuomenės labui daro daug daugiau, negu reikalauja Lietuvos įstatymai. Tokie pokyčiai dažnai susiję su tarptautiniais susitarimais, specifinėmis konkurencinėmis sąlygomis rinkose, bet ne su ĮSA ideologija. Auditas, moksliniai, žurnalistiniai tyrimai dažnai atskleidžia, kad permainos Lietuvos įmonėse vyksta lėtai (be abejo, yra daug įmonių, skleidžiančių pozityvius pavyzdžius) ir nuolat susiduriama su vengimu vykdyti teisinius įsipareigojimus;
  4. Socialinė įmonių veikla dažnai tapatinama su *labdara ar filantropija* ir tai bandoma priskirti prie ĮSA požymių. Pavyzdžiui, 2007 m. tyrimų duomenimis, beveik kas antra apklausta įmonė (43 proc.) save laikė socialiai atsakinga, nes yra labdaringa:
    - 25 proc. remia kultūrą ir sportą,
    - 13 proc. remia švietimą – skiria įvairias stipendijas ir pan.
  5. Daug organizacijų skiria lėšų socialiniams projektams, tačiau ĮSA teorijoje tai priskiriama daugiau rinkodaros veiklai, nes visa tai nėra lygiavertės partnerystės ir sisteminio bendradarbiavimo užmezgimas su socialiniais partneriais bei kitais naudos gavėjais priemonės.
- Nepaisant organizacijų raidos skirtumų bei rezervuoto požiūrio į vadybos modernizaciją, socialiai atsakingo verslo idėjos Lietuvoje taip pat plinta. Į šiuos procesus įsitraukia valstybė, modernus verslas ir pilietinė visuomenė (žr. 24 pav.).
- Socialinės apsaugos ir darbo ministerijos atstovai nuo 2004 m. nuolat dalyvauja Europos Komisijos ĮSA plėtros darbo grupėje. 2005 m. balandį įkurtas Nacionalinis atsakingo verslo įmonių tinklas. Jo veiklos pradžia sietina su iniciatyvinės grupės, suformuotos 2004 m. lapkritį vykusioje I tarptautinėje konferencijoje dėl Jungtinių Tautų Pasaulinio



susitarimo ir ĮSA koncepcijos, iš 11 organizacijų. Nacionalinis atsakingo verslo įmonių tinklas nuolat plečiasi ir veikia kaip Jungtinių Tautų Pasaulinio susitarimo tinklo dalis<sup>93</sup>. Iš pradžių tinklo veiklą koordinavo Jungtinių Tautų vystymo programa (JTVP), tačiau nuo 2007 m. vadovavimas Tinklo veiklai ir susitikimų rengimui tradiciškai perleidžiamas įmonei lyderei, kuri rotacijos principu keičiasi kas pusmetį. Šiuo metu tinklo veikla yra visiškai savanoriška iniciatyva, o JTVP atlieka konsultacinį vaidmenį, teikia ekspertinę paramą, koordinuoja pagrindinius tinklo renginius su kitais ĮSA, JTPS renginiais Lietuvoje bei regione ir yra jungiamoji grandis su Pasaulinio susitarimo biuru.



**24 pav.** Pagrindinių socialiai atsakingų sistemų sąveika

Šiame knygos skyriuje siekiama atkreipti skaitytojo dėmesį į tai, kad Lietuvoje diskusijos dėl ĮSA tik išsibėgėja, nors susiduriame su specifinėmis, neatidėliotinai sprendinomis socialinių santykių problemomis. Todėl mokslininkams ir praktikams reikėtų plačiau diskutuoti verslo etikos bei socialiai atsakingo verslo tema, turint omenyje nacionalinio verslo ypatumus, šalies geografinę padėtį, sunkiai derinamus viešuosius ir privačius interesus bei kitas aplinkybes.

<sup>93</sup> Žr. <[www.unglobalcompact.org](http://www.unglobalcompact.org)>.

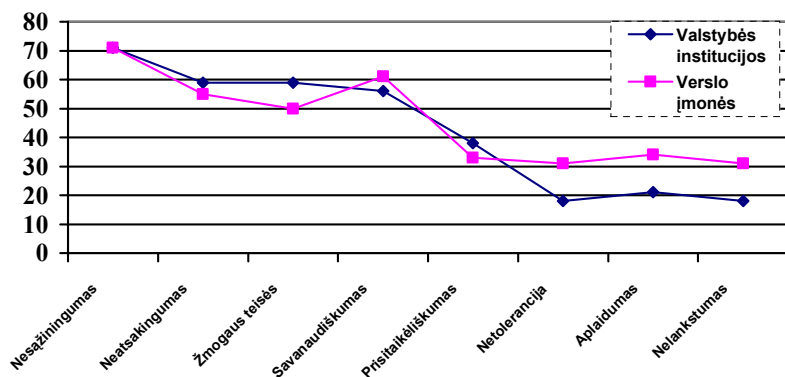
## 6.2. Darbo jėgos sauga ir saugumas Lietuvoje

Socialinių tyrimų duomenys leidžia daryti prielaidą, kad vienas iš Lietuvai aktualiausių ĮSA aspektų – socialinis saugumas bei darbo sauga. Pagal ĮSA teoriją socialinės atsakomybės vadyba įmonėje yra orientuota plėtoti visapusišką darbo saugumą, stiprinti socialinio saugumo jausmą. Būtent socialinio saugumo stoka daug lemia nuolat blogėjančią Lietuvos demografinę padėtį. Pavyzdžiui, tyrimų duomenimis, daugėja asmenų, kurie iš Lietuvos išvažiuoja (arba išvažiuavo) ne tiek dėl materialinių, kiek dėl socialinių (socialinio neteisingumo, nepasitenkinimo darbe, žmogaus teisių, orumo pažeidimų) motyvų.

Pažymėtina, kad dėl globalizacijos procesų poveikio socialiniai procesai stiprėja, o tokie socialiniai procesai neišvengiamai yra susiję su socialine įtampa organizacijose. Taigi įtampa atsiranda ir jos pobūdis priklauso nuo objektyvių bei subjektyvių aplinkybių. Objektyvios aplinkybės yra gana stabilios, jų kilmė menkai pavaldi žmogaus valiai. Subjektyvios priežastys yra nulemtos visuomeninių santykių, ginant socialines vertybes, lygio, vyraujančio etoso. JAV ambasados projekto „Valdžios etikos mokymas“ tyrimo duomenys atskleidė, kad Lietuvos organizacijose socialinę įtampą didina grynai subjektyvūs veiksniai (žr. 4 diagramą). Diagramoje pateiktos, respondentų nuomone, reikšmingiausios socialinės įtampos sritys kaip nacionalinio etoso problemos. Nesąžiningumą, savanaudiškumą, atsakingumo stoką bei nepagarbą žmogaus teisėms daugiau negu kas antras respondentas laiko konfliktų visuomenėje priežastimi<sup>94</sup>.

Tai reiškia, kad Lietuvoje nesusiformavę darbdavio ir darbuotojo arba valdinio tradiciniai santykiai. Apie tvyrančią psichologinę įtampą organizacijose patvirtina ir 2002 m. TNS Gallup tyrimai: apie 36 proc. nuolatinį darbą turinčių darbuotojų yra prisirišę prie įmonės ir pozityviai vertina turimą darbą. Daugiau kaip pusė darbuotojų gyvena geresnio darbo paieškų nuotaikomis.

<sup>94</sup> Laurinavičius, A. *Tarnybinė teisė ir naujoji valstybės tarnybų (institucijų) valdymo paradigma*. Monografija. Vilnius: MRU, 2010.

**4 diagrama.** Lietuvos valstybės ir verslo organizacijų socialinės įtampos laukai

Didžiausia problema ta, kad darbdaviai nesuvokia padėties grėsminimo ir socialinį atsakingumą laiko mažareikšme priemone ar „madingu lozungu“ plėtojant Lietuvos verslą, verslumo aplinką. Pavyzdžiui, prieš penkmetį atlikti tyrimai atskleidė, kad socialiai atsakingą įmonių vadybą vadovai suprato kaip keliamas kliūtis jų verslui. Apie 40 proc. apklaustųjų manė, kad padidėtų įmonės veiklos sąnaudos, 35 proc. buvo įsitikinę, kad tai turėtų neigiamą poveikį pelningumui. Beveik kas penktas respondentas [SA diegimą siejo su didesniu verslo reguliavimu, kišimusi į jo veiklą<sup>95</sup> ir kt. Rodikliai gerokai skiriasi nuo panašaus pobūdžio tyrimų, atliktų Vakarų valstybėse, turinčiose tvirtas socialines tradicijas.

Etika, psichologija vienareikšmiškai tvirtina, kad diskomfortas darbe tuščiai eikvoja žmogiškuosius išteklius. Tai veikia darbo našumą, organizacijų konkurencingumą. Be to, daro blogą poveikį šeimoms, jų vaikų auklėjimui – kenkia bendrai Lietuvos socialinei atmosferai. Plinta psichologinis stresas, įtampos malšinimos alkoholiu, narkotiniais kvaišalais, o tai savo ruožtu sudaro palankią aplinką nusikalstamumui didėti, socialinės rizikos problemoms rasti. Visa tai didina nesaugumo jausmą, todėl būtina išplėsti darbo saugos sampratą ir ją praktiškai įdiegti. Reikia manyti, kad ekonomikos krizės laikotarpis įnešė tam tikrų pataisų, tačiau padidėjęs nedarbas, migracija ir kiti socialinės įtampos

<sup>95</sup> Šaltinis: What Does Business Think about Corporate Social Responsibility? Part I: Attitudes and Practices in Estonia, Latvia and Lithuania. Research Report. World Bank 2005.

segmentai leidžia manyti, kad ĮSA nuostatų diegimas vis labiau tampa neišvengiamybe. Pagal ĮSA teoriją – tai partneriškų santykių, žmogaus (darbuotojų) teisių, teisingumo, orumo diegimas, siekiant mažinti psichologinio streso, nesaugumo, mobingo<sup>96</sup> priežastis. Trumpai tariant, visose žmogaus veiklos srityse būtina formuoti psichologiškai palankią aplinką. Tai galėtų būti magistrinių tyrinėjimų objektas.

### 6.3. Lietuvos verslo politika ir ĮSA

Lietuvoje darnaus vystymosi strategija buvo priimta 2003 m. ir nuo 2004 m. darnaus vystymosi rodiklių sąrašas nuolat yra kontroliuojamas. Šie rodikliai tradiciškai skirstomi į tokias kategorijas:

- Poveikis gamtai;
- Ekonomikos plėtra;
- Socialinė plėtra;
- Regioninė sanglauda.

Įmonės, siekiančios įsiliesti į ĮSA tinklą, turi demonstruoti gebėjimus laikytis socialinės atsakomybės principų, t. y. užtikrinti standarto AA1000AS (*Account Ability 1000 Assurance Standard*) diegimą (žr. 7 sk.). Be to, jos turi būti atviros, bendradarbiauti su įvairiais suinteresuotaisiais, kaip antai:

- tarptautinės organizacijos,
- pilietinės visuomenės organizacijos,
- viešosios įstaigos (centrinės ir vietos valdžios),
- verslo asociacijos,
- profesinės sąjungos,
- švietimo ir mokslo įstaigos,
- žiniasklaida ir kt.

Kaip jau rašyta, JTVP Lietuvoje aktyviai dirba plėtojant ĮSA nuo 2004 m. Dėl nuoseklios veiklos 2005 m. balandį buvo įsteigtas „Nacionalinis socialiai atsakingo verslo tinklas“, veikiantis kaip JT Pasaulinio susitarimo sudėtinė dalis. Jo steigėjomis tapo 11 Lietuvos verslo bendrovių ir organizacijų.

<sup>96</sup> Mobingas – šia sąvoka užsienio literatūroje įvardijamas darbo aplinkoje jaučiamas emocinis nesaugumas, psichologinis smurtas.

<sup>97</sup> Žr.: <[www.investorsforum.lt](http://www.investorsforum.lt)>

**Įmonės – Nacionalinio socialiai atsakingo verslo tinklo steigėjos**

Asociacija „Investuotojų forumas“, Nacionalinė elektros technikos verslo asociacija, „Constructus“, „Berlin-Chemie Menarini Baltic“, „Commercial Union Lietuva Gyvybės Draudimas“, „Danisco Sugar“, „Ernst&Young“, „Lideika, Petrauskas, Valiūnas ir partneriai LAWIN“, „Libros Holdingas“, „Lietuva Statoil“, „Mažeikių nafta“ ir Jungtinių Tautų vystymo programa Lietuvoje, „Investuotojų forumas“ koordinuoja šios iniciatyvos plėtrą Lietuvoje<sup>97</sup>.

([www.investorsforum.lt](http://www.investorsforum.lt))

Kita šiuo požiūriu svarbi tarptautinė organizacija „Transparency International“ Lietuvos skyrius, veikiantis kovos su korupcija srityje. Ji inicijavo ne vieną projektą. Kitų šalių kovos su korupcija patirtis skatina veikti nuosekliai ir sutelktomis įvairių socialinių darinių jėgomis, nes korupcija – tai ir ekonominis, ir visuomenės reiškiny. 2010 m. duomenimis, pagal tarptautinę vertinimo skalę (10 balų) Lietuvai skiriami 5, tad šioje srityje liekame 46 tarp beveik 190 valstybių. Norint išgyvendinti korupciją, reikalingas sisteminis valstybės ir visuomenės požiūris ir gana ilgas laiko tarpas. Ši organizacija taip pat reikšminga ĮSA atžvilgiu, nes kova su korupcija yra viena iš atsakingo verslo sričių.

**6.3.1. Pilietinės visuomenės organizacijos (PVO)**

Apskritai visuomeniniai dariniai Lietuvoje kuriasi gana vangiai ir tiesiogiai dalyvaujančių ĮSA tinkle lyg ir nėra, tačiau dalis jų interesų yra susiję su socialinės atsakomybės didinimo klausimais. Pavyzdžiui, „Investuotojų forumas“, įkurtas 1999 m. ir vienijantis šalies bei tarptautines įmones, organizuoja ĮSA renginius, palaiko su ĮSA susijusias iniciatyvas ir publikuoja leidinius šia tema. Kitos organizacijos aktyviai dalyvauja įvairiuose ĮSA renginiuose, pvz.: AIESEC, Lietuvos jaunimo organizacijų taryba, Lietuvos ekonominės plėtros agentūra, verslo asociacijos ir kt. Jos fragmentiškai dalyvauja ĮSA skatinimo procese. Deja, iki šiol ne visi pakankamai gerai suvokia pačią ĮSA koncepciją. Prolemą tyrinėjantys autoriai atskleidžia bent kelis klaidingo suvokimo aspektus:

- ✓ ĮSA – tai žaidimas, kuriame „vienas laimi – kitas pralaimi“;
- ✓ pelnas ir ISA – tarpusavyje nesuderinami verslo komponentai, todėl renginiuose daug laiko skiriama verslo moralizavimui;

✓ ĮSA tapatina su įmonių filantropine (rėmimo) veikla.

Taigi dalis įmonių bando žaisti reklamos priemonėmis, perdėm su-reikšmina viešuosius ryšius ir apeina socialiai jautrias temas, kaip darbo sąlygos, darbuotojų gerovė, tiekimo grandinės narių atsakomybė, atsa-kingas investavimas ir kt. Tas ir kitas įmonės tendencijas, apibendrintai įvardytinas fasado gražinimo rūpesčiais, nuolat atskleidžia žiniasklaida, viešosios institucijos, dėl jų nerimauja visa verslo aplinka. Tai savo ruožtu didina PVO įtarumą.

Pirmąsias akcijas už verslo atsakomybę organizavo *Lietuvos žaliųjų judėjimas (LŽJ)*. Dar sovietmečiu 1988 m. žalieji surengė „Pieno boiko-tą“ – siekė atkreipti dėmesį į prastą pieno produktų kokybę. Vyriausybė priėmė griežtesnes kokybės normas.

2001 m. LŽJ organizavo spaudimo akciją „Statoilui“ – reikalavo ne-leisti statyti degalinių socialiai nepriimtinos vietose (netoli vaikų dar-želių, gyvenamųjų namų, poilsiaviečių ir pan.) Apčiuopiamų rezultatų nebuvo pasiekta. 2003 m. LŽJ iniciavo akciją prieš „Lukoil“ – protestavo prieš įmonės planus statyti naftos platformą ypač pažeidžiamoje Baltijos jūros teritorijoje. Didesnio poveikio šiam verslui padaryti nepasisekė.

Pirmoji LŽJ akcija skirta atkreipti dėmesį į platesnę socialinę prob-lemą – nepirkite „Krekenavos“ produkcijos, vyko 2006 m. Tai protestas prieš įmonėje vykdytą atlyginimo mokėjimą vokeliuose. Didesnio po-veikio taip pat neturėjo.

2007 m. visuomenė išreiškė susirūpinimą dėl genetiškai modifikuo-tų organizmų. Dvi tarptautinės bendrovės pateikė prašymą dėl genetiškai modifikuotų augalų auginimo Lietuvoje moksliniais tikslais. Į protesto akcijas įsitraukė ne viena PVO, organizavo viešas diskusijas. Visuomenės nuomonė privertė Aplinkos ministeriją neišduoti tokio leidimo.

Lietuvos PVO yra dar labai silpnos ir, užuot susitelkusios bendriems veiksams, jos dažnai konkuruoja, konfliktuoja tarpusavyje dėl viešųjų ir privačių išteklių. Kitas skiriamasis bruožas – jos dažniai gyvuoja kaip atitinkamą projektą įgyvendinanti komanda arba bendruomenė. Pasi-baigus projekto finansavimui, baigiasi ir atitinkamos PVO veikla. Kitos gyvena iš įmonių filantropinės paramos ir gina įmonės, o ne visuomenės poreikius. Vienas iš pavyzdžių – vartotojų PVO. Ne viena visuomeninė organizacija veiklos programose skelbia ĮSA reikšmingus tikslus, tačiau

realiai jų poveikis yra gana menkas. Ekonomikos krizės laikotarpiu iški-  
lo naujų problemų, o joms spręsti susibūrė pilietiniai dariniai. Tai aktua-  
li mokslinių tyrimų ir studijų sritis.

Pagal Vakarų tradicijas vienas iš didžiausių visuomenės pasiekimų – profsąjungos. Deja, Lietuvoje jos taip pat nėra itin aktyvios, trūksta iniciatyvumo, savarankiškumo. Jos galėtų daug nuveikti spręsdamos klausimus, susijusius su darbo atlyginimu ir darbo sąlygomis, inicijuodamos kolektyvines sutartis. Pažymėtina, kad profsąjungų judėjimas Lietuvoje vis labiau išibėgėja, jaučia JTPS, Nacionalinio socialiai atsakingo verslo tinklo paramą, suvokia savo vaidmenį globalizacijos, visuomenės liberalizacijos sąlygomis. Pavyzdžiui, gana aktyvi Lietuvos maisto gamintojų profesinė sąjunga, dalyvaujanti JT Pasauliniame susitarime. Tai ĮSA filosofijos požiūriu reikšminga tema, kuri galėtų būti magistrantūros studentų tyrimo objektas.

### 6.3.2. Viešosios įstaigos

ĮSA, kaip priklausančios viešosios politikos sričiai, įgyvendinimas pavestas Socialinės apsaugos ir darbo ministerijai (SADM). ĮSA klausimais domisi įvairios ministerijos tarnybos ir siekia šiems procesams daryti poveikį, nukreipti raidą pagal Vakaruose susiklosčiusias tradicijas. Pavyzdžiui, ministerijai teko svarbus vaidmuo rengiant ir patvirtinant ĮSA 2006-2008 m. skatinančių priemonių planą<sup>98</sup>. Jis numatė kasmetinius apdovanojimus, mokymus, stebėseną ir kt. Be to, SADM įkūrė specialią ĮSA interneto svetainę, skelbiančią naujausią informaciją, aktualijas. Tai tikrai tam tikri žingsniai įgyvendinant ĮSA idėją. Vakarų šalių gerosios patirties apibendrinimai atskleidžia būtinybę suformuluoti atitinkamą valstybės politiką ir parengti visas sritis apimančias įgyvendinimo priemones. Valstybės atsakomybės samprata pasižymi tam tikrais savarankiškais lygmenimis:

- a) socialinė viešojo sektoriaus ir valstybės politikos atsakomybė;
- b) socialinė atsakomybė valstybės ir verslo santykiuose;

<sup>98</sup> Socialinės apsaugos ir darbo ministro įsakymas „Dėl įmonių socialinę atsakomybę 2006–2008 metams skatinančių priemonių patvirtinimo“. 2005 m. gruodžio 22 d., Nr. A1-337.

- c) socialinė atsakomybė valstybės ir visuomenės santykiuose;
- d) santykių tarp valstybės, verslo ir visuomenės socialinė atsakomybė<sup>99</sup>.

Pagal ĮSA plėtros koncepciją šioje veikloje turėtų dalyvauti, pavyzdžiui, Ūkio ministerija, Aplinkos ministerija, taip pat departamentai, tiesiogiai ar iš dalies susiję su visuomenės gerovės užtikrinimu. Būtent šios institucijos yra atsakingos už darnaus vystymosi strateginių tikslų įgyvendinimą. Priminsime, kad, pavyzdžiui, Jungtinėje Karalystėje yra sukurta speciali institucija, paskirtas ĮSA ministras.

Suprantama, kad pastaraisiais metais šioje srityje pastebima nemažai teigiamų poslinkių, todėl juos būtina nuolat analizuoti, vertinti ĮSA principų požiūriu, siekiant nustatyti socialinės atsakomybės plėtros tendencijas. Kaip žinome, į šį procesą rengiant Darnaus vystymosi švietimo strategiją ištraukė Švietimo ir mokslo ministerija. Deja, todėl, kad nėra aiškos valstybinės organizacijų socialinės atsakomybės politikos, subjektai daug laiko ir išteklių skiria nuolatinėms diskusijoms dėl valstybės vaidmens plėtojant ĮSA. **Vieni reikalauja kad valstybė aktyviai dalyvautų:**

- ✓ reglamentuotų,
- ✓ siūlytų su mokesčiais susijusias iniciatyvas,
- ✓ subsidijuotų, teiktų informaciją,
- ✓ šviestų šia tema suinteresuotuosius ir t. t.

**Priešingas požiūris** – tas, kad ĮSA yra savanoriško pobūdžio, todėl valdžia esą neturi nieko bendra su šia tema. Valstybės dalyvavimas įgyvendinant šią ideologiją įvardijamas kaip jos perteklinis kišimasis į verslo reikalus. Įdomu, kad tyrimai atskleidė verslininkų nuomonę, palankią pirmajam verslo ir valstybės santykių variantui – valstybė, pasitelkdama teisėkūrą, mokesčių lengvatas, finansinę paramą, turi „kompensuoti“ įmonėms už jų pastangas. Tokia nuomonė neprieštarauja ĮSA filosofijos nuostatomis.

Yra **trečioji, tarpinė**, mūsų manymu, nuosekli, Lietuvos praktikos požiūriu labiau realistinė iniciatyvų suvokimo kryptis: *ĮSA nereikia griežtai reglamentuoti, tačiau valstybė turi pateikti aiškią, ES nuostatas atitinkančią politiką, sudaryti verslui palankias sąlygas įgyvendinant ĮSA.*

<sup>99</sup> Kovaliov, R.; Šubonytė, J.; Simanavičienė, Ž. Makroekonominės verslo aplinkos įtaka ĮSA plėtrai. *Ekonomika ir vadyba*. 2010, t. 15.



Tai pozicija, kuriai daugiausia dėmesio skiriama socialinės atsakomybės studijų dalykų programose, dėstomose aukštosiose mokyklose.

Tarptautinės prekybos tendencijos yra labai aiškiai deklaruotos tarptautiniais susitarimais, normomis. Pasaulio prekybos organizacija (PPO), Pasaulinė muitinių organizacija (PMO) daug dėmesio skiria valstybės ir verslo santykiams standartizuoti. Globalizacijos, regionalizacijos kontekste tapo aktualus valstybės institucijų ir verslo įmonių bendradarbiavimas, partnerystės santykiai, sprendžiant visuomenei aktualius klausimus. Pažymėtina, kad šioje srityje itin reikšminga muitinės ir verslo bendradarbiavimo patirtis. Aptariant praktinės veiklos problemas, susiformavo partnerystės principai ir jau pirmaisiais atsikūrusios Lietuvos metais pavyko apibrėžti bendradarbiavimo tikslus:

- ✓ Išankstinis informacijos teikimas Lietuvos muitinei iš verslo asociacijų apie nesklaidumus, susijusius su ES ir LR muitų teisės aktų įgyvendinimu;
- ✓ Racionalesnis, verslui naudingesnis muitinės išteklių panaudojimas;
- ✓ Pasitikėjimas sąžiningai dirbančiais verslininkais, palankių sąlygų kurtant sieną jiems sudarymas;
- ✓ Informacijos apie naujų muitų teisės aktų taikymą asociacijoms teikimas ir seminarų rengimas.

Bendriems tikslams įgyvendinti Muitinės departamento direkto-riaus 2000 m. vasario 29 d. įsakymu Nr. 48 sudarytos Lietuvos ūkiui jautrių prekių muitinio įvertinimo laikinosios analitinės darbo grupės iš muitinės pareigūnų ir suinteresuotų verslo įmonių (pvz.: „Alytaus tekstilė“, „Lelija“, „Vilniaus Viktorija“, Paukštininkystės asociacija ir kt.), parengtas šiuos santykius norminantis reglamentas. Šis reglamentas parengtas vykdant Prekių muitinio įvertinimo kontrolės gerinimo ir kovos su prekių muitinės vertės klastojimu priemonių planu (pritarta LRV 1999 m. gruodžio 15 d. posėdyje protokolu Nr. 55, 15 klausimas). Jis taip pat apibrėžė darbo grupių analitinę veiklą: analizuojant jautrių prekių importą, sudarant šioms prekėms palyginamąsias kainas.

2001 m. gegužės 8 d. Finansų ministerijos pavedimu Nr. 1403-09-0107241/0107464 Muitinės departamentas priėmė nutarimą atsakyti Lietuvos ūkiui jautrių prekių muitinio įvertinimo analitinių laikinųjų

darbo grupių. Bendradarbiavimas perėjo į naują lygį – jis tęsiamas pasirašant Muitinei ir verslo asociacijomis tarpusavio *supratimo memorandumus*. Pavyzdžiui, 2001 m. tokie memorandumai pasirašyti:

- Dvišalis su Žemės ūkio rūmais;
- Daugiašaliai su:
  - Žemės ūkio rūmais,
  - Policijos departamentu,
  - Valstybės sienos apsaugos tarnyba,
  - Valstybine maisto ir veterinarijos tarnyba,
  - Valstybine augalų apsaugos tarnyba,
  - Žemės ūkio rūmais.

Tarpusavio supratimo memorandumai gavo abiejų šalių pripažinimą ir kiekvienais metais tokių standartizuotų susitarimų gausėjo. 2004 m., Lietuvai tapus Europos Sąjungos nare ir įvertinus pasikeitimus Lietuvos Respublikos muitų teisės aktuose, buvo atnaujinti jau pasirašyti supratimo memorandumai ir pasirašytas ne vienas naujas susitarimas su verslo asociacijomis.

Naujas muitinės ir verslo bendradarbiavimo žingsnis – Muitinės ir verslo bendradarbiavimo programa 2006–2010 metams. MD generalinio direktoriaus 2006 m. spalio 26 d. įsakymu Nr. 1B-698 patvirtinta Bendradarbiavimo programa. **Programos tikslas** – sukurti palankesnes sąlygas verslui, įtraukti verslo visuomenę į LR muitinės ir verslo strateginių raidos krypčių prognozavimą, teisės aktų tobulinimą, vykdyti bendrus projektus, tobulinti muitinės veiklą, plėtoti verslo visuomenės mokymą ir informavimą muitinės srityje, diegti kovos su terorizmu ir saugumo užtikrinimo priemones.

**Programos uždaviniai** – nustatyti globalizacijos ir liberalizavimo poveikį verslo ir LR muitinės raidos kryptims, apibrėžti lūkesčius muitinės ir verslo partnerystės plėtos srityje; įtraukti verslo visuomenę į teisėkūros procesą; vykdyti bendrus projektus, plėtojant bendradarbiavimą tarpusavio pagalbos principais, kovojant su muitų teisės aktų pažeidimais bei terorizmo grėsme; plėtoti verslo visuomenės mokymą ir informavimą.

Numatytos uždavinių įgyvendinimo **priemonės**:

- ✓ Parengti studijas dėl Tarybos reglamento Nr. (EB) 648 2005 m. nuostatų įgyvendinimo poreikių muitinės ir verslo atžvilgiu nu-

statymo bei elektroninės muitinės ir naujo EB muitinės kodekso įtakos verslui;

- ✓ Tobulinti muitinės teikiamas paslaugas;
- ✓ Įtraukti verslo atstovus aktyviai dalyvauti Muitinės konsultacinio komiteto veikloje;
- ✓ Įgyvendinti bendrus muitinės ir verslo atstovų projektus bei EB veiksmų programą „Muitinė 2007“.

### **Laukiami rezultatai**

- Užtikrins Lietuvos muitinės strategijos suderinamumą su verslo plėtros strategijomis, kuriose atsižvelgta į globalias tendencijas ir nacionalinius prioritetus;
- Sustiprins muitinės bei teisėto verslo subjektų partnerystę ir padės muitinei kovoti su muitų teisės aktų pažeidėjais;
- Leis verslo visuomenei iš anksto susipažinti su muitinės reikalavimais;
- Sudarys sąlygas efektyviau panaudoti išteklius.

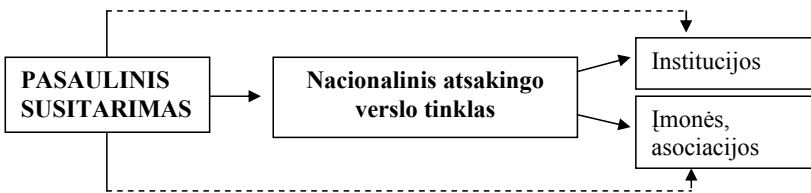
Šios nuostatos taip pat atspindėtos Lietuvos Respublikos muitinės veiklos strategijoje 2005–2010 metams. Strategijoje LR muitinė ypač daug dėmesio skiria verslo aplinkos sąlygoms gerinti, Lietuvos konkurencingumui ES didinti, rinkos ir visuomenės apsaugai bei efektyviam mokesčių administravimui. Vienas iš Muitinės misijos aspektų – sudaryti palankias sąlygas verslo plėtrai, diegiant modernius darbo metodus ir kuriant elektroninę muitinės aplinką. Verslo aplinkos sąlygų gerinimas, muitinės formalumų atlikimo supaprastinimas, platus informacinių sistemų taikymas yra svarbiausi ES muitų politikos principai<sup>100</sup>. Muitinės ir verslo bendradarbiavimo plėtra numatoma naujoje Lietuvos Respublikos muitinės veiklos strategijoje 2011–2015 metams, kurioje partnerystė įvardijama kaip pirmoji – pagrindinė veiklos vertybė.

### **6.3.3. Privačių arba artimai su verslu susijusių struktūrų veikla įgyvendinant ĮSA ideologiją**

ĮSA – tai moderni verslo teorija, apimanti įvairius aspektus. Ji analizuojama įvairiais aspektais, pavyzdžiui: rinkodaros, t. y. verslo orga-

<sup>100</sup> Supratimo memorandumus nagrinėja Algimantas Belzus, atstovaujantis Muitinės departamentui prie LR finansų ministerijos <<http://www.ppt2txt.com/r/f2814719>>.

nizacija siekia išvengti organizacinių (įmonės lygmeniu) ir socialinių (santykiuose su visuomene) problemų; visuotinės kokybės vadybos, suvokiant, kad darni plėtra korporaciniu lygmeniu negali būti atskirta nuo visuotinės kokybės vadybos evoliucijos. Dauguma praktikų ir teoretikų sutaria, kad ĮSA plėtra yra pagrindinis veiksnys, padedantis pasiekti ir išlaikyti konkurencinį pranašumą. Autoriai patvirtina socialinio kontrakto globalizacijos sąlygomis teorijos pagrįstumą, tačiau kartu atskleidė ir papildomas verslo rizikas, kylančias dėl suinteresuotųjų grupių skirtingų ar net priešingų interesų arba dėl tarptautinio verslo etinių minimalių standartų nepaisymo. Taigi verslo iniciatyvos, įgyvendinant ĮSA ideologiją, dažnai grįstos ne vien tikta savo priemonėmis, bet remiasi kitų artimai su verslu susijusių organizacijų kompetencijomis – kaip įrankiais socialinei atsakomybei plėsti, pranašumams rinkoje įgyti.



25 pav. Nacionalinis atsakingo verslo tinklas

Nacionalinis socialiai atsakingo verslo tinklas (JT Pasaulinio susitarimo iniciatyva) buvo įsteigtas 2005 m. ir kasmet plečiasi (žr. 25 pav.). Pradžioje tinklą stipriai rėmė JTVP atstovybė Lietuvoje, pamažu jis tampa visiškai savarankiškas. Prie Pasaulinio susitarimo 2004 m. buvo prisijungusios 39 mūsų šalies įmonės ir organizacijos. JTVP duomenimis, 2010 m. liepos 16 d. Lietuvoje šį judėjimą jau rėmė 67 įmonės ir organizacijos (žr. 11 lentelę). Užsimezgę dialogai tarp įvairių sektorių yra vienas iš pirmųjų *atsakingo verslo* darbotvarkės žingsnių ir padeda kitais nei įprasta aspektais pažvelgti į savo įmonės veiklą, įvertinti ją pagal *darnaus vystymosi* kriterijus.

## 11 lentelė. Lietuvos nacionalinio atsakingo verslo tinklo nariai (abėcėlės tvarka)

ĮMONĖS	
1. Koncernas „Achemos grupė“	34. UAB „Metalo meistrai“
2. Bendrovė „AGA“	35. UAB „MTV Networks Baltic“ (įmonė nutraukė veiklą 2009 m.)
3. UAB „Akreta“	36. UAB „Narbutas ir Ko“
4. AB „ALNA“	37. UAB „Nestle Baltics“
5. Akcinė prekybos bendrovė „Apranga“	38. UAB „Omnitel“
6. UAB „Aviva Lietuva“	39. UAB „Pakmarkas“
7. UAB „Baltų žemės“	40. UAB „Pas dobilą“
8. UAB „Berlin-Chemie Menarini Baltic“	41. UAB „Pricewaterhouse Coopers“
9. UAB „Coca-Cola HBC Lithuania“	42. UAB „Renega“
10. UAB „Constructus“	43. AB SEB bankas
11. UAB „Danisco Sugar Kėdainiai“ ir „Danisco Sugar Panevėžys“	44. „Soloveicikas Markauskas Aviza Bagdanskis – SMA“
12. UAB „DPD Lietuva“	45. AB „Snoras“
13. UAB „Ekonomines konsultacijos ir tyri- mai“	46. UAB „Švyturys-Utenos alus“
14. UAB „Eksponentė“	47. AB Šiaulių bankas
15. VĮ Respublikinis energetikų mokymo centras	48. AB „TEO LT“
16. UAB „Ericsson Lietuva“	49. UAB „Traidenis“
17. UAB „Ernst&Young“	50. AB „Utenos trikotažas“
18. UAB „EURA“	51. AB Ūkio bankas
19. UAB „European Leadership Institute“	52. UAB „Valpirus“
20. UAB „Gyvybės draudimas Bonum Publi- cum“	53. AB „Vilniaus baldai“
21. AB „Swedbank“	54. AB „VST“ (LESTO)
22. UAB „Invalida Service“	<b>ORGANIZACIJOS</b>
23. AB „Klaipėdos kartonas“	55. VšĮ Aplinkos vadybos ir audito institutas
24. AB „Kauno energija“	56. Baltijos vadybos institutas
25. UAB „Klaipėdos terminalo grupė“	57. Asociacija „Investuotojų forumas“
26. Advokatų kontora „Lideika, Petrauskas, Valiūnas ir partneriai LAWIN“	58. Asociacija „Mano miestas Klaipėda“
27. UAB „Lietuva Statoil“	59. Europos humanitarinis universitetas
28. UAB „Lietuvos draudimas“	60. „Jaunųjų vadovų asociacija“
29. AB „Lifosa“	61. „JCI Lietuva“
30. UAB „LINTEL“	62. VšĮ Iniciatyvos fondas
31. AB „Mažeikių nafta“	63. Inžinerinės ekologijos asociacija
32. AB Medicinos bankas	64. Lietuvos maistininčių profesinė sąjunga
33. Koncernas „MG Baltic“	65. Lietuvos jaunimo organizacijų taryba
	66. Nacionalinė elektros technikos verslo asociacija
	67. Socialiai atsakingų įmonių asociacija

**ĮSA ir švietimas bei mokslas.** Aukštosios mokyklos inicijuoja studijų programas, įveda studijų dalykus, reikalingus šviesti ĮSA tematika. Nuo 2007 m., pavyzdžiui, Mykolo Romerio universitete siūloma studijuoti programą „Darna vystymosi politika“, o Tarptautinės prekybos studijų programa siūlo dalyką „Socialinė atsakomybė ir naujoji organizacijų vadyba“. Be to, Vilniaus universitete veikia Verslo etikos centras, atliekantis mokslinius tyrimus ir propaguojantis moralinius santykius tarp verslo, valstybės ir PVO. Vakarų patirtis rodo, kad verslo bendradarbiavimas su mokslo ir mokymo įstaigomis sudaro palankias sąlygas moksliniams tyrimams, kita vertus, verslui padeda didinti savo pridėjamąją vertę, sėkmingai konkuruoti rinkose.

**ĮSA ir žiniasklaida.** Straipsniai spausdinami didžiausiuose Lietuvos dienraščiuose, kitoje žiniasklaidoje. Tai galėtų būti objektas tyrimo, kokios idėjos yra propaguojamos ir ar jos tenkina ĮSA reikalavimus. Svarbu vertinti, kokios pozicijos laikosi ir kokiems aspektams skiriama daugiau dėmesio, o kuriems mažiau ar jie nepagrįstai visiškai apeinami.

„Sukurti palankią aplinką ĮSA plėtotei, skatinti verslą taikyti ĮSA principus savo veikloje“, – tokie tikslai numatyti Nacionalinėje įmonių socialinės atsakomybės plėtros 2009–2013 m. programoje. Šia programa Lietuvos Vyriausybė pripažįsta, kad socialiai atsakingas verslas atitinka visuomenės gerovės lūkesčius ir yra naudingas socialinei bei ekonominei plėtrai. Parengti bendrą programą paskatino atlikta ĮSA būklės Lietuvoje analizė. Ji parodė, kad ĮSA skatinimo priemonės neretai vykdomos fragmentiškai, atsietai viena nuo kitos, stinga tarpinstitucinio bendradarbiavimo ir koordinavimo, kita vertus – trūksta atitinkamus gebėjimus turinčių specialistų. Programa užtikrins socialinės apsaugos ir darbo ministro įsakymo „Dėl įmonių socialinę atsakomybę 2006–2008 metais skatinančių priemonių patvirtinimo“ tęstinumą. Todėl tam, kad ĮSA plėtrai būtų sukurta palanki teisinė ir institucinė aplinka, numatyta parengti atitinkamų teisės aktų, – Viešųjų pirkimų, Finansinės atskaitomybės, Investicijų įstatymų – bei kitų dokumentų pakeitimus. Taip valstybė siekia palaikyti ĮSA principus įgyvendinančią veiklą.

Nacionalinėje programoje įrašytas uždavinys sukurti bendrą ĮSA valdymo struktūrą, užtikrinančią ĮSA plėtrą ir efektyvų institucijų bendradarbiavimą ĮSA skatinimo srityje. Apibendrinant pažymėtina, kad

Programos įgyvendinimas – tai siekis geresnio ĮSA filosofijos suvokimo bei didesnio socialinio ir aplinkosauginio sąmoningumo visuomenėje. Vienas iš šios srities uždavinių yra užtikrinti aktyviausių įmonių pripažinimą valstybės lygiu, o konkretus to pavyzdys – kasmetis Nacionalinis atsakingo verslo apdovanojimas. Padėdama įmonėms ir kitoms interesų grupėms didinti kompetenciją ĮSA srityje, valstybė numato skatinti mokslinius tyrimus, keitimąsi gerąja patirtimi, ĮSA principų taikymo metodinių priemonių rengimą.

*Verslas turi pereiti iš „stebėtojo arba aukos“ pozicijos į visuomenę „formuojančią ir ginančią“ poziciją.*

#### 6.4. ĮSA plėtros praktiniai aspektai

2010 m. sausio 12 d. Lietuvos Respublikos Vyriausybė patvirtino Nacionalinę įmonių socialinės atsakomybės plėtros 2009–2011 m. programą ir jos įgyvendinimo priemonių planą siekdama plėsti socialinį sąmoningumą versle, sukurti palankią aplinką ĮSA plėtrai Lietuvoje, skatinti įmones diegti socialinės atsakomybės principus savo veikloje, siekiant konkurencingumo, saugios ir ekologiškai švarios aplinkos, stiprios socialinės sanglaudos, skaidrios ir etiškos verslo praktikos. Kaip jau rašyta, didžiausia verslo bendruomenė, kurią sieja JTPS nuostatų taikymas praktikoje, yra Lietuvos nacionalinio atsakingo verslo tinklas. Kalbant apie verslo socialinę atsakomybę, nurodomos bent kelios veiklos sritys:

- **Ataskaitų teikimas** – siekiama veiklos skaidrumo, informuoti visuomenę apie savo indėlį sprendžiant socialines problemas, kuriant bendruomenės gerovę. Ataskaitų rengimas yra susijęs su kitomis organizacijos veiklomis.
- A. Pagrindinis ĮSA versle variklis – tai konkurencinių pranašumų siekis organizacijose. Kitaip sakant, jei ĮSA netampa organizacijos tapatumo sudėtine dalimi, tai ji nėra ir konkurencinių pranašumų šaltinis. Organizacijos tapatumas formuojamas jos pagrindinių vertybių, sukurtų vertybių ir saugomų vertybių pagrindu. Organizacijų bendros vertybių sistemos kūrimas reika-

lauja nuoseklaus tapatumo valdymo. Tapatumas yra valdomas ir iš viršaus į apačią, ir sukuriant grįžtamąjį ryšį, suvokiant darbuotojų, vartotojų, kitų suinteresuotųjų grupių poreikius, į juos atsižvelgiant.

**B.** Dialogo modelio įtvirtinimas. Dialogas būtinas, siekiant įveikti atotrūkį tarp viešai deklaruojamų ĮSA idealų ir realios verslo praktikos. Kad ĮSA taptų sudėtine organizacijos tapatumo dalimi, į socialinės atsakomybės formavimo ir įgyvendinimo procesą būtina įtraukti visus jos darbuotojus, o deklaruojamos organizacijos vertybės turi būti jiems suprantamos ir priimtinos. Tai padaryti padeda viešumas. Rengiant organizacijos ĮSA raidos pažangos ataskaitą, svarbu pabrėžti:

- Prioritetų bei tikslinių grupių įvardijimas. Skirtingiems prioritetams ar tikslinėms grupėms reikia skirtingų ataskaitų.
- Ataskaitų patikimumas. Norint užtikrinti patikimumą, ataskaitoje reikėtų paminėti ne tik sėkmingą praktiką, bet ir problemas bei nesėkmes.
- Ataskaitų panaudojimas. Reikia apsispręsti, ar ataskaita yra vidinio naudojimo, ar pateikiama kaip išorinio patikrinimo priemonė.
- Darbo gerinimo ir pažangos vertinimas. Kad būtų galima nustatyti per tam tikrą laiką tarpą pastebėtą pažangą ir gerėjantį darbą, reikalingos kruopščiai parengtos matavimo priemonės, statistika, standartai ir t. t.

Smulkesnę informaciją apie ataskaitas galima rasti kituose šios knygos skirsniuose. Praktikai remiasi iš anglų kalbos verstu vadovu: M. Brownlie ir kt. *Patarimai įmonėms – Pasaulinio susitarimo dalyviams, rengiant pažangos ataskaitą*. Leidinį parengė Manuel Escudero (Instituto de Empresa (Ispanija) verslo mokykla) ir išplatino Jungtinių Tautų vystymo programa (JTVP) Lietuvoje<sup>101</sup>.

- **Vartotojų švietimas** apie teikiamos produkcijos privalumus ir galimas grėsmes, informacijos, gamyboje susijusios su aplinkosaugos ir subalansuotos plėtros elementais, pateikimas. Vartoto-

<sup>101</sup> Daugiau apie atsiskaitymą teiraukitės Jungtinių Tautų vystymo programos biure Lietuvoje, <www.undp.lt>.



jai yra neatskiriama organizacijų, visuomenės dalis, jie naudoja gaminamas visuomenėje prekes ir teikiamas paslaugas, kita vertus, žmonės, institucijos teikia šias paslaugas bei kitas gėrybes vartotojams. Turint omenyje, kad vartotojų švietimo tikslas ugdyti sąmoningesnį ir kritiškesnį vartotojo elgesį, ypač svarbios tampa žinios, kurios yra pagrindas svarstant, lyginant ir renkant jam gaminius ar paslaugas. Vartotojų švietimas vykdomas šiomis pagrindinėmis kryptimis:

- *vartotojų ugdymas* – tai asmenybės brandos procesas, kurio metu pagrindinis dėmesys skiriamas vartotojų teisių suvokimui, kritinio mąstymo, sprendimų bei informacijos priėmimo gebėjimams ugdyti;
- *vartotojų informavimas* – tai žinių, susijusių su vartotojų poreikių tenkinimu bei jų teisių gynimu, suteikimas;
- *vartotojų konsultavimas* – tai teorinė ir praktinė pagalba vartotojams.

➤ **Pasikeitimas informacija.** Pažymėtina, kad Nacionalinio atsakingo verslo tinklo pagrindinis tikslas yra keisti žiniomis, patirtimi ir inovacijomis, vykdyti bendrus mokymus – tokiu būdu gerinti įmonių verslo strategiją ir įgyvendinti visuomenei naudingus bendrus projektus. Šioje veiklos srityje Lietuvos verslas kol kas dirba mažai, todėl tai galėtų būti mokslinio tyrimo objektas;

➤ **Korupcijos mažinimas.** Visi tyrimai vienareikšmiškai patvirtina, jog korupcija valstybėje mažesnė tada, kai valstybė ekonomiškai yra laisvesnė, o verslo sąlygos paprastesnės. Remiantis *Transparency International* atliekamais tyrimais, Lietuvoje korupcijos sumažėjo. 2010 m. pagal korupcijos suvokimo indeksą Lietuva įvertinta 5 balais iš 10. Pernai Lietuvos indeksas buvo 4,9 balo, taigi pagerėjimas simbolinis. 30-ties Europos valstybių sąraše Lietuva užima 22 vietą. Lenkijoje Latviją, kuri yra 25 vietoje, tačiau atsiliekame nuo Estijos, užimančios 15 vietą.

➤ Verslo kodeksų, įtvirtinančių dalykinės etikos principus, diegimas;

Dirbant visose ĮSA plėtros srityse, reikalinga iniciatyvi veikla. Literatūroje pateikiami galimi iniciatyvų pavyzdžiai:

- ✓ Šiuolaikinių darbo organizavimo metodų diegimas įmonėje (lanksčios darbo organizavimo formos, apimant ir šeimos, ir darbo įsipareigojimų derinimą);
- ✓ Darbuotojų mokymai, sveikatingumo ir tobulėjimo skatinimas;
- ✓ Riboto darbingumo asmenų įdarbinimas ir sąlygų jiems sukūrimas veiksmingai dalyvauti darbo rinkoje;
- ✓ Darbo sąlygų gerinimas (saugesnių, sveikesnių darbo vietų kūrimas, skundų, darbuotojų pasitenkinimo darbo sąlygomis matavimo priemonių kūrimas);
- ✓ Lyčių lygybės politikos, priekabiavimo dėl lyties ar mobingo prevencijos politikos kūrimas ir diegimas;
- ✓ Verslo veiklos poveikio aplinkai vertinimas ir neigiamos įtakos matavimo plano parengimas ir (arba) įgyvendinimas;
- ✓ Aplinkosaugos programos įmonėje rengimas (energijos sąnaudų mažinimo, taupaus išteklių naudojimo, atliekų vengimo ir valdymo ir pan. ) ir (arba) įgyvendinimas;
- ✓ „Žaliųjų pirkimų“ kriterijų kūrimas ir taikymas įmonės pirkimo procedūroje;
- ✓ Įmonės produktų, paslaugų pritaikymas specifinių poreikių grupėms (asmenims, turintiems negalią, senjorams ir pan.);
- ✓ Pilotinis dialogas su suinteresuotomis grupėmis dėl įmonės vykdomos veiklos ir (arba) partnerystės su visuomeninėmis organizacijomis vystymo;
- ✓ Partnerystės su bendruomene ir visuomeninėmis organizacijomis strategijos įmonėje kūrimas;
- ✓ Savanorystės ir pilietiškumo propagavimas.

Sąrašas nėra išsamus, todėl pateikiamas kaip galimi veiklos orientyrai.

#### 6.4.1. Etikos kodeksai

Viena iš veiklos sričių, dažnai vadinama priemone, skatinančia socialiai atsakingą verslą, yra organizacijose priimami **etikos (elgesio) kodeksai**, kuriuose įmonės įsipareigoja diegti ir plėtoti ĮSA. Kodekse išreiškiami tam tikri įsipareigojimai įvairiems socialiai atsakingo verslo kriterijams,

gana detaliai suformuluojama atsakomybė visiems suinteresuotiesiems ir išdėstoma to pasiekimo priemonės – etinių vertybių visuma:

- integralumas ir sąžiningumas (*Integrity*),
- skaidrumas,
- patikimumas,
- paklusnumas įstatymams (*Compliance*), kurių įgyvendinimas įmonių veikloje užtikrina socialiai atsakingą verslą, padeda verslo įmonėms siekti darnios raidos.

Kai kur etikos (elgesio) kodeksai diegiami įvardijant tokias programas kaip *Compliance programos*, arba „*Building moral competence in Organizations*“, „*Building integrity of Organizations*“ ar sukuriamos specialios *Compliance* arba *Integrity* tarnybos (pvz., Lietuvoje kelias verslo etikos konferencijas yra kuravę *Ernst&Yang Integrity servis* tarnautojai) ir pan.

Įmonės etikos kodekso reikšmė mokslinėje literatūroje traktuojama:

- *Kaip vadybos priemonė*: keičia darbo strategiją, kuria produktyvios veiklos terpę, skatina darbuotojus dorai (kokybiškai) ir deramai atlikti savo funkcijas;
- *Pagerina žmogiškųjų išteklių produktyvumą*: kuria pozityvų žmonių sąveikų tinklą – specifinį turtą (pasitikėjimą, sąžiningumą, gerus darbo santykius, išipareigojimą savo organizacijai ir profesijai, atsakingumą, garbingumą bei našumą. Be to, pokyčius motyvuoja moralus, psichologiškai palankus darbo klimatas);
- *Kaip priemonė palaiko*: atsakingumą, paklusnumą įstatymams, profesinį garbingumą, įtvirtina „*fair play*“ taisyklės darbe;
- *Įmonių žingsnis į kokybiškai naują vadybą*: kuria tam tikrą valdymo sistemos privalumą, kuris remiasi organizacijos vertybėmis ir tuo didina jos veiklos efektyvumą;
- *Padedą organizacijai suvokti savo misiją visuomenėje*: sujungia aukštus filosofinius idealus (idealias vertybes) su optimalia praktika, laiduoja organizacijos socialinės sutarties su visuomene laikymąsi;
- Atspindi organizacinę vadybinių formų evoliucionavimą siekiant didžiausio veiklos efektyvumo ir įrodo kodifikuoto pasirinkimo sėkmę dalykinės veiklos praktikoje;

- Palengvina vadybininkams uždavinį bei atsakomybę, sudaro prielaidas racionaliai (tinkamai, optimaliai) organizuoti savo ir valdinių veiklą.

Taigi visiškai pagrįstai etikos kodeksai įvardijami kaip pokyčių vadybos priemonės, nes tai yra įrankis įgyvendinant apgalvotus, tikslingus pokyčius, modeliuojant vertybines (etines) nuostatas, nuosekliai kuriančias arba pertvarkančias organizacinę tikrovę. Kodeksas taip pat gali būti traktuojamas kaip socialiai atsakingos vadybos standartas. Tačiau įmonės kodeksas gali netekti savo vaidmens, kai pažeidžiami jo rengimo principai. Jis dažniausiai tampa neveiksmingas, jeigu:

- sukurtas „iš viršaus“ ir primestas darbuotojams, nes tikėtina, kad tada jis susilauks pasipriešinimo, skepticizmo, cinizmo, bus atmetamas jo turinys;
- kodeksas nukopijuotas, išverstas ar kitaip „pasiskolintas“ neatsižvelgiant į organizacijos specifiką;
- kodeksas įvardija nerealius idealus, svajones, utopijas, o ne konkrečius kokybiškos, optimalios praktikos standartus, strategiškai siektinas vertybes;
- kodekse per daug draudimų, o per mažai skatinimų elgtis atsakingai, pareigingai, t. y. nesilaikoma proporcingumo principo reikalavimų;
- jo laikytis reikalaujama tik iš eilinių darbuotojų, taip parodant, kad ignoruojami gero administravimo principai;
- kodeksas be sankcijų, t. y. nesusietas su atitinkamų teisės aktų normomis, sutartinių santykių įgyvendinimo reikalavimais, visą veiklos norminimas turėtų būti skirtas organizacijos etikos kodeksui įgyvendinti;
- kodeksas nesusilaukia **sisteminio organizacijos palaikymo**, t. y. neužtikrinamas jo nuostatų bei taisyklių organizavimas, motyvavimas, koordinavimas, vertinimas (auditas) bei koregavimas atsižvelgiant į verslo (įmonės) vidaus ar išorės pokyčius.

Tam, kad kodeksai nebūtų tik deklaratyvūs, įmonėse yra kuriamas visas jų palaikymo (įsipareigojimų įgyvendinimo) mechanizmas – vadinamoji etikos infrastruktūra. Skirtingose įmonėse jos elementų skai-

čius, pavadinimai bei funkcijos gali skirtis, o apskritai šią infrastruktūrą sudaro:

- etikos kodeksai;
- etikos komitetai / komisijos;
- etikos konsultantai, ekspertai, advokatai, tarnautojai, teikiantys informaciją etikos klausimais;
- etikos informacijos tarnyba;
- karštosios telefono linijos įmonių viduje;
- dalykinės (profesinės, taikomosios) etikos centrai, dalykinės etikos mokslinio tyrimo ir populiarinimo struktūros, jungiančios mokslininkų bei veiklos praktikų pastangas analizuoti ir diegti į dalykinę etiką pozityvias vertybes;
- etikos mokymo programas;
- apskritieji stalai ir diskusijos;
- etinis socialinis auditas;
- susijęs su etikos kodeksais vyriausybės nutarimais, teisės aktais; vyriausybės įgaliotos tarnybos skundams tirti

Visi šie etikos infrastruktūros elementai yra vadybos priemonės<sup>102</sup>. Jos ypač nuosekliai taikomos valdant žmogiškuosius išteklius (*Human Resources Management*) ir diegiami į visas praktinės veiklos sritis tikslingai institucionalizuojant šiuolaikinę etiką.

#### 6.4.2. Vidinės ir išorinės ĮSA priemonės

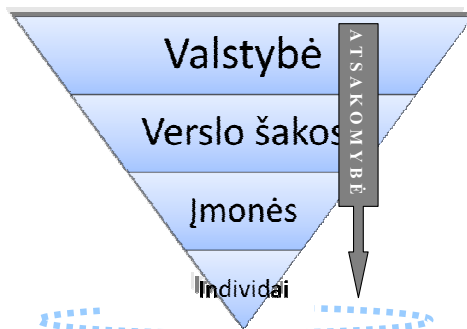
Ypač plačiai apie ĮSA buvo diskutuojama Lietuvos ūkio ekonominio pakilimo metais. Šiandien įmonės taip pat praneša spaudoje apie įvairias savo veiklas, skirtas gamtos apsaugai, pagalbą darbuotojams, reiškiamą dėmesingumą bendruomenei. Nagrinėjant įvairius šaltinius, išryškėja, kad ir paprastam vartotojui, ir verslo atstovams dažnai sunku atskirti, kur tai tik viešieji ryšiai, o kur realūs socialiniai įsipareigojimai. Blogiausia tai, kad suinteresuotieji apie tai susimąsto tik plačiai nuskambė-

<sup>102</sup> Plačiau apie verslo etikos kaip vadybos priemonių naudojimą diegiant į praktiką įmonių socialinės atsakomybės strategijas galima rasti VU Verslo etikos centro darbuose (žr. VU mokslo publikacijas nuo 1999 m.). Papildoma informacija: <nijalex@dokeda.lt> arba <verslo\_etika@dokeda.lt>.

jus faktams, kad įmonės dėl vienokių ar kitokių priežasčių neatsakingai elgiasi klientų, darbuotojų ar bendruomenės atžvilgiu. Pažymėtina, kad prasidėjus ekonomikos krizei ĮSA gynėjų gretos susvyravo ir 2009 m. iš 50 įmonių, priklaususių Lietuvos nacionalinio atsakingo verslo tinklui, liko 35. Tačiau padėties pablogėjimas buvo laikinas ir 2010 m. tokių organizacijų skaičius beveik padvigubėjo.

Teoriškai būtų galima teigti, jog ĮSA savo prigimtimi priklauso verslo organizacijų sričiai. Literatūroje ĮSA dažnai įvardijama kaip verslo modelis, nes dauguma sutaria, kad tokio pobūdžio reformos įmonei teikia konkrečią apčiuopiamą naudą. Tačiau, esant tokiai situacijai, kokia šiuo metu yra Lietuvoje, kai įmonės pasyviai imasi socialiai atsakingo verslo praktikos, valstybės įsikišimas yra reikalingas ir itin svarbus. Juo labiau kad pati valstybė, susidurianti su problemomis įvairiose visuomeninio šalies gyvenimo srityse, nerodo deramo socialinio atsakingumo ir nėra pajėgi jas spręsti viena, todėl turėtų būti suinteresuota telkti didesnes pajėgas joms spręsti.

Taigi šalies įmonės neturi būti paliktos vienos vykdyti socialiai atsakingus veiksmus ir spręsti su tuo susijusias problemas. ĮSA ištakos turėtų prasidėti nuo valstybinio lygmens: makrolygmuo gaubia mikrolygmenį, todėl natūralu, jog valstybė turi duoti pagrindą smulkesnių vienetų veiksmams (žr. 26 pav.). ĮSA diegimo proceso lygių modelio logika yra ta, jog ĮSA iniciatyvų pirmiausia imasi stambiausias vienetas – valstybė. Ji duoda pagrindą įmonių iniciatyvoms, kurios pamažu pasiekia smulkiausią vienetą – individą. Koks valstybės vaidmuo? Tai diskusijų objektas, nes valstybės vaidmens samprata skiriasi interpretuojant atsakomybę siurąja ir plačiąja prasmėmis. Dauguma autorių laikosi siauresnio, konkretesnio atsakomybės suvokimo, kai nepritariama jokioms apgavystėms didesnio pelno labui – reikalaujama laikytis moralaus verslo taisyklių. Netgi kapitalizmo tėvas Adamas Smithas (1723–1790) pažymėjo, jog rinkos efektyvumą daugiausia lemia skaidrumas ir atsiribojimas nuo korupcijos bei manipuliavimo. Jis netikėjo, jog savanaudiškas pelno siekimas yra teisingas kelias gyventi. Geranoriškumas – tai aukščiausia dorybė. Modelio esmę vizualiai išreiškia apversta piramidė bei statmenai į apačią einanti rodyklė: pradedant koncentravimusi į didelį, baigiama koncentravimusi į mažiausią (žr. 26 pav.).



26 pav. ĮSA diegimo proceso lygiai

Viena iš problemų, stabdančių ĮSA plėtrą Lietuvoje – verslo organizacijų nuomonė, jog socialinių problemų sprendimu turi rūpintis vien tik valstybė. ĮSA skeptikai pabrėžia, esą įmonės nėra pakankamai kompetentingos imtis visuomeninių klausimų, be to, tai iš esmės prieštarauja verslo organizacijų prigimčiai. Tačiau šiuolaikiniame pasaulyje turėtų būti galutinai pereita nuo A. Smitho suformuluotos koncepcijos prie gyvenimo kokybės vadybos koncepcijos ir remtis darnaus vystymosi modeliu. Suvokta, kad globalizacijos procesai, rinkos dėsniai gerai veikia ir laisvos rinkos yra efektyvios, esant efektyviai aplinkos kontrolei. Tai reiškia, kad, be teisiškai sureguliuotų santykių, teisinės priežiūros sistemos (pvz., muitinės funkcijų), įmonės pačios turi įsisąmoninti atsakomybę. Atlikti socialiniai tyrimai padeda geriau suvokti, kad verslas turi pereiti iš stebėtojo arba aukos pozicijos į visuomenę formuojančią ir ginančią poziciją.

Konkurencinės įtampos sąlygomis, siekdamos geresnių savo veiklos rezultatų, įmonės neišvengiamai rūpinasi aukšta gaminamų prekių ir teikiamų paslaugų kokybe. Šiuolaikinėje literatūroje keliama prielaida, kad įmonės, norėdamos išsilaikyti ir plėstis rinkoje, neišvengiamai turi savo veiklos orientyrais laikyti darnios ir ilgalaikės veiklos principus. Kaip jau rašyta, kol kas nėra metodikų, kaip kiekybiškai pagrįsti priežastinius ryšius tarp ĮSA veiksmų bei įmonės finansinių rodiklių: akcijų kaina, rinkos vertė, investuoto turto grąža ar pridėtinė ekonominė vertė. Taip yra todėl, kad sąsaja nebūtinai išreiškia priežastinius ryšius,

t. y. jie gali būti atsitiktiniai (nors sąsajų stoka taip pat nėra teigiamas ženklas). Kita aplinkybė, kad dėl „spaudimo grupių“ didėjančios įtakos įmonės yra priverstos savo sėkme dalytis su kitais, teikdamos naudą visuomenei, savo darbuotojams, saugoti aplinką. Trumpai tariant, organizacijoms tenka sudaryti savanorišką neformalią socialinę ir ekonominę sutartį tarp organizacijos ir jos veiklai įtaką darančių grupių – suinteresuotųjų. Socialiai atsakinga verslo įmonė turi apsvarstyti ne tik savo veiklos socialinę įtaką, bet atsižvelgti į sąlygas, kuriomis dirba visi jų tiekėjai bei kiti verslo partneriai. Be to, nuolat jaučia vartotojų spaudimą – reikalaujama, kad produktai, kuriuos jie perka ir vartoja, būtų pagaminti socialiai atsakingomis sąlygomis, pavyzdžiui, neišnaudojant darbuotojų, ypač vaikų.

Tos ir kitos aplinkybės reikalauja, kad ĮSA būtų nagrinėjama sisteminio požiūriu. Tradiciškai padėties analizė ir vertinimas yra atliekama dviem aspektais: vidiniu (*internal dimensijon*) ir išoriniu (*external dimensijon*), kitaip sakant, nagrinėjant, kai naudojamos vidinės ir išorinės socialiai atsakingo verslo diegimo priemonės. Vidinio aspekto analizė atskleidžia, kokiomis priemonėmis reikėtų organizacijoje diegti socialiai atsakingo verslo principus. **Vidinės priemonės:**

- ✓ ĮSA atsakomybė darbuotojų atžvilgiu prasideda nuo požiūrio į juos, t. y. kai nežiūrima į darbuotoją kaip į darbo jėgą, bet jis vertinamas kaip partneris, asmenybė. Todėl svarbus asmeninio santykio sukūrimas, domėjimasis, kuo jis gyvena – žmogiški santykiai su darbuotojais;
- ✓ Socialinės garantijos, arba socialinės gerovės paketas, yra savaime suprantamas dalykas. Paketą sudaro: atlygis už darbą ir papildomas atlygis: sveikatos draudimas, draudimas nuo nelaimingų atsitikimų, gydymo, sveikatingumo paslaugų apmokėjimas;
- ✓ Pablogėjus finansiniams rezultatams, įmonės nemažina etatų, nekarpo atlyginimų. Sunkmečiai įveikiami įmonės pelno sąskaita, ieškoma kitų būdų problemoms spręsti;
- ✓ Įmonės užtikrina darbuotojams saugias darbo sąlygas, neverčia dirbti su senomis technologijomis, moraliai ir fiziškai nusidėvėjusiomis priemonėmis;



- ✓ Įmonės sudaro galimybes darbuotojams mokytis, tobulėti, kelti kvalifikaciją, asmeniškai išsiaiškinama, kaip jie tobulės ir kokių jiems reikėtų mokymų ar kokias kompetencijas vystyti;
- ✓ Sudaromos sąlygos atskleisti individualius gebėjimus, daryti vertikaliąją ir horizontaliąją karjerą;
- ✓ Įmonės rūpinasi darbuotojų savivertės, atliekamo darbo naudos suvokimo didinimu;
- ✓ Vykdomos veiklos, siekiant, kad profesijos ar įgytos kompetencijos vertę suprastų ne tik darbuotojai, bet ir jų šeimų nariai;
- ✓ Darbuotojams sudaromos sąlygos derinti darbo ir šeimos įsipareigojimus;
- ✓ Šeimos įtraukiamos į bendras socialines veiklas, pavyzdžiui, inicijuojamos akcijos „Darom“, kai visi darbuotojai ir jų šeimos kviečiami dalyvauti talkose, išvykose į gamtą ir pan.

Taigi skiriamasis socialiai atsakingos įmonės bruožas – rūpinimasis savo darbuotojais, investavimas į intelektinį kapitalą, darbuotojų sveikatos, saugos užtikrinimo ir kitas sritis. Dauguma sutaria, kad tokia kryptimi plėtojama įmonė užtikrina ilgalaikį įmonės konkurencinio pranašumo augimą.

*Išorinės aplinkybės, socialinės atsakomybės plėtros priemonės* taip pat yra ne mažiau reikšmingos įmonės plėtrai. Pirmiausia įmonė yra priklausoma nuo vietinių bendruomenių: dažniausiai dauguma darbuotojų yra iš vietinės bendruomenės, todėl kyla suinteresuotumas rūpintis bendruomenės gyventojų sveikata, tinkamu išsilavinimu ir kitais jų poreikiais. Didesnį arba mažesnę poveikį įmonei gali turėti ir kitos išorinės įtakos grupės: konkurentai, klientai, tiekėjai, subrangovai. Verslui gali atsiliiepti ir vietinės valdžios (savivaldybės ar seniūnijos) problemos. Taigi įmonės socialinės atsakomybės samprata apima ne vien tikrai jos pačios veiklą, bet ir visą tiekimo grandinę, partnerystę su viešosiomis įstaigomis, visuomeniniais dariniais. Įmonės, norinčios plėtoti atsakingą verslą ir remtis išoriniais veiksniais, galėtų pradėti nuo tokių priemonių:

- ✓ Suinteresuotųjų (bei NVO organizacijų) įtraukimas į dialogą;
- ✓ Principų, padedančių spręsti sudėtingas problemas, nustatymas (darbo standartai tiekėjams, atsiskaitymai už aplinkos apsaugą bei žmonių teises);

- ✓ Atlyginimo sistemos, atspindinčios verslo socialinį atsakingumą, patvirtinimas ir propagavimas siekiant sudominti bendruomenę darbu įmonėje;
- ✓ Duomenų, reikalingų verslo socialinei atsakomybei išryškinti, rinkimas ir publikavimas;
- ✓ Darbo grupės sudarymas, siekiant kontroliuoti verslo socialinės atsakomybės rizikas ir atlikti jos vertinimą;
- ✓ Darbuotojų ir vadovų švietimas atsakingo verslo politikos bei socialinių išsipareigojimų klausimais;
- ✓ Įstojimas į kurią nors vieną ar kelias tam skirtas Jungtinių Tautų organizacijas – įskaitant ir Jungtinių Tautų Pasaulinį susitarimą (United Nations' Global Compact) arba Globalią atsiskaitymo iniciatyvą (Global Reporting Initiative), Nacionalinį atsakingo verslo tinklą ir kt..

#### 6.4.3. Pakuočių ir kitų atliekų tvarkymas kaip ĮSA priemonė

Viena iš sudėtingiausių Lietuvos ūkio problemų – nesukurta efektyviai veikianti atliekų šalinimo logistikos sistema. Iš dalies tai pateisinama objektyviomis priežastimis, nes reikia:

- ✓ gana didelių finansinių investicijų;
- ✓ laiko šios srities specialistams parengti;
- ✓ perimti industrinių šalių gerąją patirtį, t. y. sukurti socialiai atsakingą atliekų apdorojimo, panaudojimo infrastruktūrą.

Prekyboje nuolat susiduriama su viena iš specifinių atliekų rūšių – pakuotėmis. Joms gaminti yra naudojamos įvairios medžiagos, kaip stiklas, popierius, kartonas, metalas, plastikas, medis arba kelių medžiagų deriniai. 1998 m. (nauja redakcija 2003 01 01. Nr. IX-1004) Lietuvos Respublikos atliekų tvarkymo įstatyme (ATĮ) pakuočių atliekos – tai pakuotės ir pakuočių medžiagos, pagal atliekų apibrėžimą priskiriamos atliekoms, išskyrus pakuočių gamybos atliekas. Pakuočių tvarkymas aktualus dėl savo specifinių savybių – jos sudaro 30–40 proc. visų atliekų ir 10–12 proc. jų svorio – tai apie 300 tūkst. tonų. Lietuvoje išrūšiuojama vos 20–30 proc. šių atliekų. Taigi, netvarkant jų, neišnaudojamos ekonominės galimybės, teršiama ar net žalojama gamta,

o kartu kenkiama žmogaus sveikatai. Kyla ir daugiau su tuo susijusių problemų.

Aplinkos ministro 2002 m. įsakymas Nr. 348 įtvirtino „Pakuočių ir pakuočių atliekų taisyklės“, pagal kurias rengiamos metinės ataskaitos apie rinkoje esančias pakuotes. Įmonės kasmet privalo parengti ir pristatyti Aplinkos ministerijos institucijoms ataskaitas apie importuotas arba šalyje pagamintas pakuotes pagal medžiagų rūšis.

Šiuo metu siekiama įgyvendinti Europos Sąjungos teisės reikalavimus. Pakuočių tvarkymą bendrijoje reglamentuoja ES pakuočių direktyva 94/62/EB, kuri yra pagrindinis orientyras kuriant nacionalinius įstatymus, priimant kitus teisinius aktus dėl pakuočių surinkimo, perdirbimo, panaudojimo ar eksportavimo. Vadovaudamosi teisės aktų reikalavimais, įmonės sitemingai rengia ataskaitas, ir jomis remdamasi Lietuvos aplinkos apsaugos agentūra nuolat nagrinėja ir viešina padėtį. Be to, remiantis ES pagrindinėmis nuostatomis, Lietuvoje buvo parengtas ir įgyvendinamas Valstybinis strateginis atliekų tvarkymo planas<sup>103</sup>. Jame buvo numatyta iki 2009 m. pabaigos sudaryti organizacines ir technines sąlygas kasmet surinkti ir perdirbti ar eksportuoti ne mažiau kaip 50 proc. pakuočių atliekų ir panaudoti ar eksportuoti ne mažiau kaip 52 proc. pakuočių atliekų, skaičiuojant pagal išleistą į vidaus rinką pakuočių kiekį.

2007 m. spalio 31 d. Vyriausybė pritarė 2002 m. Valstybinio strateginio atliekų tvarkymo plano naujai redakcijai. Dokumentas skirtas 2007–2013 m. laikotarpiui. Plano nuostatos ir užduotys suformuluotos remiantis dabartinės atliekų tvarkymo būklės analize. Dokumente numatoma pirmenybę teikti:

- ✓ atliekų susidarymo prevencijai,
- ✓ jų pakartotiniam panaudojimui – perdirbimui ir kitokiam naudojimui.

Šie prioritetai įpareigoja siekti, kad šalyje susidarytų kuo mažiau atliekų, o tos atliekos, kurių neįmanoma išvengti, būtų perdirbamos ar kitaip panaudojamos stengiantis kuo mažiau jų šalinti sąvartynuose. Valstybiniame strateginio atliekų tvarkymo plano projekte pateikiama esamos

<sup>103</sup> Valstybinis strateginis atliekų tvarkymo planas patvirtintas 2007 m. spalio 31 d. Vyriausybės nutarimu Nr. 1224.

atliekų tvarkymo būklės ir stiprybių, silpnybių, galimybių, grėsmių analizė, nustatyti atliekų tvarkymo principai ir prioritetai, tikslai ir uždaviniai, aprašyta atliekų tvarkymo sistema. Siekiant suvokti pakuočių atliekų tvarkymą kaip ĮSA įrankį, reikia gebėti įgyvendinti iškeltus tikslus, uždavinius bei konkrečias priemones įvairiose veiklos srityse, kaip antai:

- ✓ atliekų prevencijos,
- ✓ perdirbimo,
- ✓ gamintojų ir importuotojų bendradarbiavimo,
- ✓ atliekų tvarkymo reikalavimų ir užduočių vykdymo kontrolės,
- ✓ žmonių sveikatos,
- ✓ aplinkai saugaus visų atliekų srautų tvarkymo.

Lietuvoje 2002 m. įsteigta pirmoji licencijuota viešoji įstaiga „Žaliasis taškas“, organizuojanti prekių pakuočių tvarkymą, o 2005-aisiais reorganizuota į viešąją įstaigą. 2006 m. gegužės 23 d. LR aplinkos ministerija „Žaliajam taškui“ suteikė licenciją atliekų tvarkymui organizuoti, t. y. teisę organizuoti stiklinių, plastikinių, PET (polietileno tereftalato), kombinuotų, metalinių, popierinių ir kartotinių bei kitų pakuočių atliekų tvarkymą. Ši iniciatyva įdiegta daugelyje įmonių. Siekiama sukurti bendrą pakuočių tvarkymo Lietuvoje sistemą, efektyvią jų perdirbimo infrastruktūrą ir sumažinti taršą. „Žaliasis taškas“ yra organizacijos PRO Europe (*Packing Recover Organization Europe*) narė.

2009 m. gruodžio mėn. Lietuvoje įkurta UAB „PET<sup>104</sup> Group“, užsiimanti plastikinių pakuočių perdirbimu į antrines žaliavas ir jų naudojimui naujų pakuočių gamyboje. Joje įdiegta Vokietijoje pagaminta įranga (gamintojas – *Herbold Meckesheim GmbH*), pjaustanti (smulkinanti) plastikinę tarą ir galinti paruošti per mėnesį iki 250 t antrinės žaliavos. Plastikinės taros susikaupia labai dideli kiekiai. Preliminariai skaičiuojama, kad vien Vilniuje ir Vilniaus apskrityje susikaupia per 7 tūkst. tonų tokių atliekų. „PET Group“, įsikūrusi šalia Vilniaus, prie Lentvario, veikia gana sėkmingai, nors susiduria su kitomis – buitinėmis problemomis (pvz., žr. *Verslo žinios*. 2011 03 24). Bendrovės įmonės dirba Kaune, Klaipėdoje, Šilutėje ir kt. šalies vietovėse ir plečia savo veiklą. Tai žingsniai, skirti padėti Lietuvos įmonėms lygiuotis šioje srityje į Vokie-

<sup>104</sup> PET – polietilentereftalato pakuotės – tai gaiviųjų gėrimų buteliai. Susmulkinti, pagal PET technologijas paruošti dribsniai yra apie 99,98 proc. švarumo.

tiją, Šveicariją ir kitas industriškai pažangias šalis, todėl labai svarbus organizacijų supratingumas ir noras savo veiklą vykdyti atsakingai.

### 6.5. ĮSA pavyzdžių nagrinėjimo metodologija

Žmonių verslumas yra jų kūrybingumo išraiška. Verslo misija yra tarnauti visuomenei. Įstatymai reglamentuoja įmonių veiklą, nustato tam tikras jos taisykles, bet verslas konkuruoja drauge ir pagal ekonominius (finansinius), ir pagal socialinius veiklos rodiklius. Kuo labiau verslas integruotas į visuomenę ir tenkina visuomeninius interesus, tuo jis sėkmingesnis. Kaip rašyta kituose skirsniuose, verslas visuomenei atsiskaito pagal finansinius, aplinkosauginius ir socialinius rodiklius. Iš jo reikalaujama skaidrios veiklos. Biurokratinės, arba valstybės institucijų, sistemos poveikis demokratinėje šalyje yra labai menkas. Daugiausia dėmesio valstybė skiria užtikrinama sąžiningus santykius tarp įvairių verslo dalyvių:

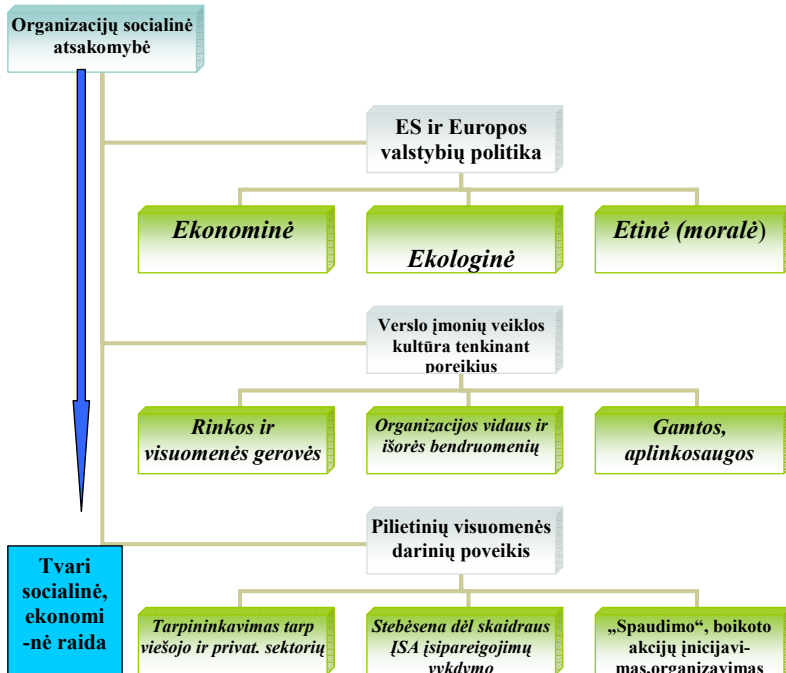
- verslininkų,
- vartotojų,
- darbuotojų ir pan.

XXI a. valstybės funkcija – padėti verslui tobulėti, rasti naujų veiklos būdų, kurie ne tik neterštų aplinkos, bet ir padėtų jai atsinaujinti po kada nors padarytos žalos. Dabar verslas veikia pagal naujas žaidimo taisykles, nuolat kuriami kuo patikimesni saugikliai, neleidžiantys jo politizuoti.

Visi sutaria, kad ĮSA iniciatyvų varomoji jėga yra verslo įmonės, todėl pagal knygoje aptartus ĮSA iniciatyvų parametrus bandysime nagrinėti, kaip keičiasi situacija versle ir jo aplinkoje. Šiame skirsnyje autorius savo nuožiūra pateikia keletą ĮSA pavyzdžių, galinčių sudominti skaitytoją, siekiantį suvokti ir pačiam diegti ĮSA filosofiją praktikoje. Įdomių, efektingų konceptų nagrinėjimas dažnai paskatina skaitytoją savarankiškai analizuoti esamą padėtį jam rūpimoje srityje, nagrinėti įmonės ar kitos organizacijos poveikį aplinkai, išsiaiškinti teigiamas tendencijas ir galimas grėsmes. Pirmiausia atkreipsime dėmesį į tam tikrų principų įgyvendinimą ir galimas pasekmes. Visuomenės tvarus vystymasis pagrįstas bendra filosofija ir jos įgyvendinimo modeliu (žr. 27 pav.). Skaitytojui siūloma padėties nagrinėjimo metodologija yra vienas iš

daugelio galimų variantų, todėl ja reikėtų remtis, siekiant lavinti gebėjimus nagrinėti ĮSA rodiklius sisteminiu požiūriu.

Ankstesniuose skyriuose kelta problema, kad gamyboje pagal dar-  
naus vystymosi filosofiją reikia siekti įgyvendinti „uždaro kilpos“ prin-  
cipą, kai gamyba vykdoma siekiant darnos su gamta ir nieko nereikia  
išmesti į atliekas. Konkretus tokio atvejo pavyzdys yra didžiausia pa-  
saulyje kilimų gamybos įmonė *Interface*<sup>105</sup>. Nuo 1995 m. *Interface* vienu  
trečdaliu sumažino neigiamą poveikį aplinkai ir iki 2020 m. siekia tapti  
visiškai aplinkai nekenksminga įmone. Akivaizdu, kad ji strategiškai tei-  
singai įvertino savo ateities perspektyvas.



27 pav. ĮSA konceptų sisteminės analizės modelis

Įmonė užsibrėžė iš esmės pakeisti gamybos procesus ir įdiegti atsi-  
naujančios energijos technologijas. Esminis dalykas – įmonė nebepar-

<sup>105</sup> <www.interfaceinc.com>.

*duoda kilimų, ji parduoda paslaugą.* Pagal įmonės veiklos vadybos modelį pasenę kilimai neatsiduria atliekų sąvartynuose, o grąžinami atgal į gamyklą perdirbti. Lėšos, kurias įmonė sutaupė sumažinusi išmetamas atliekas ir sumaniai jas vėl įtraukusi į gamybos procesus, finansavo visus tolesnius permainų projektus. O kilimas, kuris yra pagamintas pagal biomimikrijos (skaityti kitame skirsnyje) principus, tapo labiausiai parduodamu įmonės produktu. Aplinkosauginės permainos teigiamai paveikė įmonės pelno rodiklius.

Jungtinės Karalystės įmonių patirtis itin įdomi tuo, kad pokyčių varomosios galios yra kuriamos orientuojantis į skirtingus suinteresuotųjų poreikius, todėl kuriamos ilgalaikės verslo vystymo strategijos. **Britų telekomunikacijų bendrovė** kiekybiškai įvertino savo socialinės atsakomybės programos naudą<sup>106</sup>. Įmonė įvertino teigiamą socialinės atsakomybės praktikos poveikį savo reputacijai, darbuotojų lojalumui ir įdarbinimui, veiklos efektyvumui ir paslaugų vidaus bei užsienio rinkose pardavimo lygiui. Atlikti išsamūs tyrimai patvirtino įmonės nuojautą, kad ĮSA praktika pagerino bendrovės įvaizdį vartotojų ir visuomenės akyse. Tokia verslo vadybos praktika, kaip antai:

- ✓ lankstus darbo grafikas,
- ✓ darbas namuose,
- ✓ darbas nevisu krūviu,
- ✓ darbo pasidalijimas,
- ✓ motinystės ir tėvystės atostogos ir pan. teigiamai paveikė darbuotojų pasitenkinimą ir jų produktyvumą.

Aplinkosauginė bendrovės programa pradėta įgyvendinti nuo 1990 m. Ji ženkliai sumažino bendrovės žalingas atliekas, šiltnamio efektą sukeliančias emisijas, ozoną ardančias substancijas ir kitas atliekas. Pagal ĮSA ataskaitas iki 1996 m. įmonei pavyko sumažinti 42 proc. anglies dvideginio emisijas, o iki 2000 m. – dar 23 proc. Pažymėtina, kad pokyčiai nešė ir nemažą pelną. Pavyzdžiui, sumažindama į sąvartynus patenkančių atliekų kiekį, bendrovė 2003 m. uždirbo per 4 mln. svarų sterlingų perdirbdama atliekas ir kartu su sumažėjusių atliekų mokesčiu 45 proc. sumažino savo atliekų išlaidas. Apskritai per 1994–2004 m. lai-

<sup>106</sup> *Corporate Social Responsibility, a special report by European Business Forum and PricewaterhouseCoopers*. 2004, p. 11–12.

kotarpį ekologinį efektyvumą skatinančių priemonių įdiegimas sutaupė įmonei 600 mln. svarų sterlingų.

Lietuva yra Baltijos jūros regiono šalis, todėl svarbu mažinti išsivystymo skirtumus perimant gerąją kitų valstybių patirtį. Bene didžiausią pagarbą žvejybos pramonėje pelnę ĮSA principus įgyvendinančios **Norvegijos įmonės**. Žvejybos pramonei reikalingos įvairios paslaugos ir gaminamas ne vienas produktas, tačiau padaryta išvada, kad geresnių rezultatų pasiekama kooperuojantis.

Kelios Norvegijos įmonės įsteigė *Batsfjordbruket* kooperatyvą, ir suinteresuotaisiais tapo kelios vietinės įmonės, vietinės valdžios įstaigos bei organizacijos, veikiančios už šios geografinės bendruomenės teritorijos ribų. Kooperaciją paskatino tai, kad kelios žvejybos įmonės bankrutavo dėl didelio atstumo nuo prekyviečių ir kvalifikuotų darbuotojų trūkumo. Personalo tobulinimas yra svarbus prioritetas įmonei, todėl tenkinami visi prašymai lankyti kursus ar toliau mokytis. Įmonės darbuotojai dalyvauja universitetiniuose kursuose, rengiamuose Batsfjordo švietimo centre. *Batsfjordbruket* siekia bendrauti su jaunais žmonėmis, dar besimokančiais mokykloje: siūlo jiems apmokymo kursus, darbą vasaros atostogų metu, taigi įvairiais būdais motyvuoja pasilikti Batsfjorde baigus mokyklą.

*Batsfjordbruket* įsteigimas ne vien tik užtikrina produkcijos realizavimą. Tai sukūrė įmonę, kurioje darbuotojai dalyvauja priimant sprendimus. Įmonės veiklos principas – *kas gerai Batsfjord (miesteliui), tas gerai ir pramonei*. Kooperatyvas supranta, kad miestelio ir aplinkinių kaimų bendruomenių gerovė ir įmonės sėkmė rinkoje yra susiję dalykai. Integracija, kaip ĮSA aspektas, atsispindi strateginiuose planuose, pvz.:

- ✓ saugoti sveikatą ir didinti saugumą darbo vietoje;
- ✓ užtikrinti palankią darbo aplinką ir rūpintis išorine aplinka;
- ✓ gerinti ekonomiką, rinkai teikiant geros kokybės produkciją, pagamintą iš neapdorotų jūros žaliavų;
- ✓ orientuotis į lankstumą ir pelningumą, tai laikant įmonės perspektyvos garantais.

Įdomu tai kad *Batsfjordbruket* aplinkos iššūkius paverčia teigiamomis galimybėmis kurti papildomus verslus – plėsti kooperatyvo įmonių tinklą. Žvejybos pramonės bendrovės Batsfjorde įkūrė įmonę – *Environmental Process AS*, perdirbančią pirminio produkcijos proceso atliekas



ir gaunančią pelną iš šių produktų, kaip žuvų miltai, baltymų produktai ir aliejus. Anksčiau tai buvo laikoma gamybos atliekomis ir jas mesdavo į jūrą. Taigi *Batsfjordbruket* socialiai atsakingos veiklos rezultatas visiškai atitinka darnaus vystymosi principus, – 12 įdarbintų vietinių gyventojų ir švaresnis vanduo aplink produkcijos įrenginius.

Viena iš didžiausių kooperatyvo problemų – darbuotojų tame rajone trūkumas. Todėl, siekiant pritraukti darbuotojus iš tolimesnių regionų, būtina siūlyti geras darbo sąlygas ir kurti gerą *Batsfjordbruket* reputaciją. Filė gamyba yra monotoniškas, pasikartojantis darbas, nuolat jaučiama rizika susižaloti, todėl mestos didelės investicijos darbo higienai gerinti, įrengta darbuotojams sauna, poilsio kambarys, virtuvė. Tai pavyzdys, kai įmonė prisiima kur kas daugiau atsakomybės, negu numato įstatymai.

*Batsfjordbruket* bendrovė gali būti ir geras valstybės, verslo ir pilietinių organizacijų partnerystės pavyzdys. Kooperatyvas profesionaliai vysto ir palaiko vidinės kontrolės sistemą, vykdo darbo aplinkos įvertinimus, bendradarbiauja su savivaldybės profesinės sveikatos tarnyba. Darbo aplinkos komitete darbuotojai turi savo atstovus, dalyvaujančius priimančios įmonės sprendimus. Specialios darbo grupės valdo darbuotojams svarbius projektus. Be to, rengiami informaciniai susitikimai, kuriuose aptariami rūpesčiai ir ateities planai.

### 12 lentelė. Įmonių patirties rodikliai, motyvuojantys diegti ĮSA

ĮSA vadyba yra priemonė, galinti organizacijai padėti didinti savo vertę rinkoje
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Sumažinti energijos ir atliekų kiekį bei joms skiriamas išlaidas;</li> <li>• Diferencijuoti verslą;</li> <li>• Pasirengti pokyčiams griežtėjant įstatymams;</li> <li>• Kurti inovacinius produktus ir procesus;</li> <li>• Atverti naujas rinkas;</li> <li>• Pritraukti ir išlaikyti geriausius darbuotojus;</li> <li>• Pagerinti įvaizdį akcininkų ir visuomenės akyse;</li> <li>• Sumažinti teisinę riziką ir draudimo išlaidas;</li> <li>• Prisidėti kuriant geresnį gyvenimą.</li> </ul>

Apibendrinant galima pateikti netrumpą sąrašą privalumų, kuriuos įgyjama įgyvendinant ĮSA filosofiją, įmonėms perimančioms inovacinius, progresyviuosius konceptus (žr. 12 lentelę).

Atsakingo verslo praktikos taikymas gali padėti įmonei sukurti konkurencinių pranašumų, atverti novatoriškų galimybių ir paprasčiausiai padėti sumažinti veiklos sąnaudas. Kartais teigiama, jog dirbti atsakingai, gyventi pagal ĮSA principus daug kainuoja ir gali neigiamai paveikti įmonės pelno rodiklius, tačiau nagrinėti pavyzdžiai leidžia teigti, kad socialinės atsakomybės principų įdiegimas nebūtinai įmonei atsieina brangiau, atvirkščiai, profesionalus atsakingo verslo praktikos pritaikymas gali padidinti įmonės pelną.

## 6.6. Organizacijos socialinė atsakomybė, sampratos aspektai

Norint išsamiau įvertinti padėtį, reikia analizuoti ĮSA naudą ir išlaidas viešųjų tikslų požiūriu. Nagrinėjant būtina aprėpti kiek galint didesnę suinteresuotųjų įvairovę (žr. 13 lentelę). Lentelė parengta remiantis įvairių tyrimų duomenimis, kaip knygoje aprašytu EKT bei Pasaulio banko pateiktais, taip pat *Įmonių socialinė atsakomybės* vadovu ir kt.

13 lentelė. ĮSA nauda ir išlaidos<sup>107</sup>

Suinteresuotieji <sup>108</sup>	Nauda	Išlaidos
<b>Direktoriai</b>	Didesnė nepriklausomybė, savarankiškumas. Galimybė užkirsti kelią ilgalaikėms krizėms.	Daugiau susitikimų ir instrukcijų.
<b>Akcininkai</b>	Padidėjusios investicijos iš etika pagrįstų pensijų fondų. Geresni finansiniai rodikliai. Konkurencinis pranašumas. Verslo stabilumas.	Padidėjusios išlaidos ataskaitoms siekiant daugiau skaidrumo, atvirumo.

<sup>107</sup> Šaltinis: Įmonių socialinė atsakomybė. *Aktualūs socialinės politikos klausimai*. 2006,7, p. 21–22; Junginės Karalystės bendrovės „Business in the Community and the Corporate Citizenship“ 2005–2006 metų tyrimas; EKK : Pasaulio banko 2005 m. tyrimas „What Does Business Think about Corporate Social Responsibility? Part I: Attitudes and Practices in Estonia, Latvia and Lithuania; 2006–2007 m. atliktas UAB „Ekonominės konsultacijos ir tyrimai“ projektas: „Bendros socialinės atsakomybės tendencijos tarp mažų ir vidutinių įmonių“ ir kt.

<sup>108</sup> Suinteresuotieji – angl. *stakeholders*.

<b>Vadybininkai</b>	Geresnės žmogiškųjų išteklių (ŽI) politikos priemonės leidžia padidinti darbuotojų motyvaciją. Geresnės žinios apie etikos problemas (iš organizuojamų fokusuotų grupių diskusijų <sup>109</sup> ) leidžia daugiau pasitikėti darbuotojais.	Intensyvesnis etikos mokymasis.  Dalyvavimas fokusuotų (Focus) grupių diskusijose ir atsiskaitymas.
<b>Darbuotojai</b>	Geresnės ŽI politikos priemonės leidžia padidinti motyvaciją. Teisingas ir etiškas vadovų elgesys leidžia padidinti darbo našumą. Mažiau su darbu susijusių ginčų ir streikų. Geresnės darbo sąlygos. ĮSA pasirinkimas leidžia įmonei lengviau pritraukti aukštos kvalifikacijos darbuotojų ir jaunimo. Mažesnės darbuotojų paieškos ir samdymo išlaidos. Galimybė mokytis. Žmogaus teisių, lygių galimybių užtikrinimas. Skaidraus darbo užmokesčio mokėjimas.	Daugiau dėmesio ir išlaidų etikos mokymuisi. Išlaidos mokymams. Darbuotojai įmonėje daugiau bendrauja tarpusavyje. Daugiau pastangų reikia skirti darbo santykiams. Būtina laikytis žmogaus teises atitinkančios politikos.
<b>Pirkėjai</b>	Perėjimas prie etiško vartojimo. Mažiau ginčų. Reklama gali remtis ĮSA. Apsaugota reputacija. Prekybos ženklų kokybės pripažinimas. Mažėja kenksmingų produktų pasiūla.	Prekių kainos trumpuoju laikotarpiu gali šiek tiek padidėti.
<b>Subkontraktoriai / Tiekėjai</b>	Geresnės kokybės indėlis. Didesnis pasitikėjimas. Lankstesni santykiai.	Teikiamų išteklių kaina trumpuoju laikotarpiu gali padidėti.
<b>Bendruomenė</b>	Didesnis noras priimti naujas investicijas.	Būtina nuolat bendradarbiauti su bendruomene, o tam reikia papildomų finansinių išteklių ir laiko.
<b>Vyriausybė</b>	Didesnis pasitikėjimas įmone. Mažiau teisinių ginčų, nekuriamos naujos teisiniu požiūriu žalingos instrukcijos, taisyklės ir įstatymai. Palankesnis prekybos režimas. Palankiau priimama plėtra arba mažinimas. Efektyvesnis bendradarbiavimas su socialinės politikos institucijomis.	Gali padidėti išlaidos naujiems reglamentams. Vyriausybės išlaidos socialinės ir darbo rinkos politikos priemonėms gali padidėti.

<sup>109</sup> Fokusuotos grupės diskusijų metodas taikomas rinkos tyrimuose. Metodas taikomas labai plačiai, gali būti tiriama viskas: prekės ir paslaugos, politika ir etika.

<b>Aplinka</b>	Mažiau teisinių ginčų ir kovų. Pagerėjęs įvaizdis visuomenėje. Pagerėjusi darbo aplinka. Gamtosaugos, saugumo, taupumo technologijų tobulinimas, gamybos modernizavimas. Pagerėjusi darbuotojų sveikata. Švietimas aplinkos klausimais. Taršos mažinimas.	Investicijos į aplinkos žalos kontrolę. Investicijos į aplinkos apsaugos technologijas. Investicijos į darbo sąlygų pagerinimą diegiant inovacijas.
----------------	--	---

Lentelėje pateikta informacija atskleidžia, kokios naudos įmonei duoda socialinis atsakingumas, todėl tai turėtų būti aktualu visiems suinteresuotiesiems. ĮSA stiprina įmonės reputaciją, didina konkurencingumą, gerėja finansiniai rodikliai, skatinamos investicijos. Ne mažiau reikšminga, kad ĮSA skatina technologijų, gamybos procesų tobulinimą bei modernių technologijų diegimą, mažina rinkoje kenksmingų produktų pasiūlą, be to, teikiama parama neįgaliesiems, kitoms socialiai jautrioms gyventojų grupėms, o kartu gerinama padėtis darbo rinkoje. Įmonės prisiima dalį išipareigojimų sprendamos savo ir bendruomenės problemas. Darbuotojams užtikrinamos žmogaus teisės, sudaromos sąlygos tobulėti, mokytis ir kelti savo kvalifikaciją. Moksliniai tyrimai atskleidžia, kad įmonė, taikanti įvairias darbuotojų rėmimo, motyvacijos priemones, iki 30 proc. gali sumažinti savo išlaidų dėl darbuotojų kaitos, jų menkai pagrįstų pravaikštų. Pagaliau neabejotiną reikšmę įmonės rodikliams turi gera darbuotojų sveikata, sumažėjęs nedarbingumas.

Verslas yra visuomenės produktas, darantis įtaką ne tik jame dirbantiems žmonėms, bet ir aplinkai, todėl jį vertinant susiduriama su skirtingomis nuomonėmis. Socialinė atsakomybė parodo organizacijos išipareigojimą didinti teigiamą poveikį visuomenei ir mažinti neigiamas pasekmes aplinkosaugai, gamtai. Nors nė viena šiuolaikinė organizacija negali visiškai atsiriboti nuo atsakomybės, praktikai ir teoretikai vis dar diskutuoja dėl socialinės atsakomybės vaidmens versle. Socialinių tyrimų duomenys, mokslinis praktikos nagrinėjimas iškelia nemažai argumentų tiek „už“, tiek „prieš“ organizacijos socialinę atsakomybę. Dalis įvairių autorių apibendrintų argumentų pateikiami 14 lentelėje. Manytina, jog ir globalizacijos epochoje prasmės neprarado Aristotelio teiginys, kad dorybė suranda ir pasirenka vidurį. Filosofas rašė, kad dorybė yra vidurys, o didžiausio gėrio ir tobulumo atžvilgiu tai yra viršūnė<sup>110</sup>.

<sup>110</sup> Nikomacho etika, 1107a.

**14 lentelė. Argumentai UŽ ir PRIEŠ organizacijos socialinę atsakomybę**

<b>Argumentai UŽ organizacijos socialinę atsakomybę</b>	<b>Argumentai PRIEŠ organizacijos socialinę atsakomybę</b>
Didžiausias organizacijos interesas – didinti visuomenės, kurioje organizacija veikia, gerovę.	Organizacija turi siekti pelno, o vyriausybė spręsti socialines problemas.
Socialiai atsakinga veikla gali būti ir ateityje neabejotinai bus pelninga.	Socialinė atsakomybė gali būti nelegali.
Socialiai atsakinga veikla yra morali, etiška veikla.	Socialinė organizacijos veikla negali būti pamatuota.
Socialinė atsakomybė gerina organizacijos įvaizdį.	Organizacijos socialinė atsakomybė pažeidžia pelno didinimo principą.
Organizacija egzistuoja todėl, kad ji yra naudinga visuomenei.	Socialinės atsakomybės išlaidos yra per didelės ir pernelyg didintų gamybos kainas.
Socialinės atsakomybės iš organizacijos reikalauja sociokultūrinės normos.	Organizacijai trūksta įgūdžių, sprendžiant socialines visuomenės problemas.
Organizacija turi būti socialiai atsakinga, kad pritaaptų teisinėje visuomenėje.	Socialinė atsakomybė silpnina organizacijos pirminius tikslus.
Organizacijos socialinė atsakomybė – didžiausias akcininko interesas, nes ji didina akcijų kainą.	Organizacijai ir taip suteikiama per daug įgaliojimų.
Visuomenė padeda organizacijai išspręsti socialines problemas, kurių negali išspręsti vyriausybė.	Organizacija neturi pakankamo ryšio su visuomene, todėl negali spręsti jos problemų.
Organizacija yra institucija su tam tikrais finansiniais ir žmogiškaisiais ištekliais, todėl yra pajėgi spręsti kai kurias socialines problemas.	Visuomenė nepakankamai remia organizaciją, vykdančią socialinės atsakomybės programas.
<b><i>Tačiau dėl vieno sutaria visi: užkirsti kelią problemoms atsirasti yra geriau nei jas spręsti. Reikėtų ieškoti būdų, kaip organizacijai spręsti problemas, kol jos netapo per didelės.</i></b>	

Organizacijos gerumas yra teisingumas, turint omenyje ne įstatymų numatyto teisingumo prasmę, o svarbius moralės principus, nuolat skatinančius daryti įstatymų numatyto teisingumo pataisas – tobulinti patį įteisinimo procesą. Priežastis ta, rašė Aristotelis, kad kiekvienas įstatymas aprėpia tik tai, kas bendra, o kartais bendrų nuostatų neįmanoma taip pritaikyti, kad jie būtų teisingi<sup>111</sup>.

<sup>111</sup> Aristotelis. *Nikomacho etika*, 1137b.

## 6.7. Darnų vystymąsi ir darnų verslą užtikrinantys veiksniai (Apibendrinimai ir išvados)

Gyvename kritinio pasirinkimo laikotarpiu, kai nuo mūsų žinių ir noro keistis priklauso Žemės ir žmonijos ateitis. Apie gyvybišką permainų būtinumą rodo klimato kaitos, nykstančių natūralių išteklių, biologinės įvairovės, socialinės atskirties ir skurdo didėjimo statistika. Ne mažiau sleigia mūsų pačių tiesioginė patirtis: didėjančios automobilių spūstys, plintančios suaugusiųjų ir ypač vaikų alerginės ligos, o prekybos centre, kuriame nuo produktų gausos lūžta lentynos, sunku rasti natūralių, patikimų maisto produktų. Ekonomikos specialistų vertinimu, bendra situacija tokia: jei Žemė būtų įmonė, tai jos balansas atrodytų taip prastai, kad reikėtų iš pareigų atleisti įmonės vadovą ir iš esmės pakeisti jos vystymosi strategiją.

Atsakomybę už mūsų ateitį dalijasi verslas, vyriausybės ir visuomenė, tačiau pastaruoju metu, kai verslas yra įgijęs daugiausia galios, verslo socialinė atsakomybė yra nukreipti savo išteklius ir sugebėjimus darnios simbiozės tarp ekonomikos, ekologijos ir visuomenės atkūrimo link. Darnaus vystymosi koncepcija įpareigoja ir privatų sektorių keisti įprastą elgesį. Oficialiuose dokumentuose Europos Komisija įvedė terminą *įmonių socialinė atsakomybė*. Juo apibrėžiama koncepcija, kai įmonės savanoriškai įtraukia socialinius ir aplinkosaugos veiksmus į verslo praktiką bei savo santykius su suinteresuotomis grupėmis.

ĮSA koncepcija išreiškia įvairialypį procesą, apimančią visą produkto ir paslaugos gamybos arba kūrimo ciklą ir su tuo susijusios aplinkosaugos, socialinius, finansinius bei etinius aspektus – tai darnaus vystymosi principų praktinis taikymas organizacijų veikloje. ĮSA taip pat galima vertinti kaip *etiškumo, tvarumo ir atsakingumo* principų taikymą verslo procesuose<sup>112</sup>:

*Etiškumas* – vizija, tikslai, vertybės, organizacinė struktūra, elgesys ir kultūra;

*Tvarumas* – verslo procesai, tiekimo grandinė, gamyba, produkto dizainas ir platinimas.

<sup>112</sup> Pateikta pagal James Shaw, Future Considerations, pranešimą „Ieškant bendrų tikslų – kas yra ĮSA“, skaitytą 2006 m. rugsėjo 21 d. konsultacijose Jungtinių Tautų Pasaulinio susitarimo nariams apie ĮSA, Vilnius, 2006.

*Atsakingumas* – santykiai su įvairiomis suinteresuotomis grupėmis: valdžia, darbuotojais, klientais, tiekėjais ir apskritai visa visuomene, įvairiais jos dariniais.

Besikeičiantis požiūris į žmogaus santykį su gamta ir su kitais žmonėmis skatina permainas įvairiose srityse, pradedant gyvenimo būdo pokyčiais ir baigiant sudėtingomis technologinėmis naujovėmis. Vykstančioms permainoms apibendrinti yra vartojamas *darnaus vystymosi* terminas, kuris yra priešingybė modernizmui, orientuojančiam ekonomiką į trumpalaikius finansinius tikslus. Darnaus, arba tvaraus, vystymosi samprata yra sudėtinga, struktūriška, jos turinys priklauso nuo vartojimo konteksto, todėl pateikiame tik keletą šios knygos požiūriu aktualių aspektų:

- *Tai sisteminiu mąstymu paremta verslo vystymosi filosofija* – grįsta gamtos dėsniais, kurių žmogui nevalia pažeisti, nes orientuota užtikrinti *eko* sistemos patvarumą ir žmogaus tęstinumą šioje planetoje, kartu užtikrinant socialinę teisingumą ir ekonominės gerovės augimą.
- Tai vystymasis, leidžiantis patenkinti šios kartos poreikius neatimant galimybės iš ateities kartų patenkinti savo poreikių (Brundtland ataskaita, 1987).
- Sisteminis sprendimų priėmimas, kartu aprėpiantis finansinius, aplinkosaugos, socialinius ir etikos klausimus.

Aplinka ir verslas tarpusavyje yra glaudžiai susiję, o ilgalaikė verslo sėkmė priklauso nuo to, ar įmonė sugeba *darniai įsilieti* į aplinką ir jausti visuomenės socialinius poreikius. Verslo požiūriu darnus vystymasis reiškia lūžį: tradiciškai visą dėmesį skyręs vien tik tai pelnui kaupti, šiuolaikinis verslas yra priverstas atsigręžti į aplinkos tausojimą ir platesnius socialinius interesus. Tai reiškia, kad iš esmės pasikeitė verslo sėkmės pamatai. Be gyvybingos natūralios aplinkos ir darniai gyvenančios visuomenės verslas tiesiog neturi ateities. Tai vienodai svarbu sprendžiant trumpalaikius verslo klausimus ir įgyvendinant ilgalaikes strategijas. Pasak Darcy Hitchcock ir Marsha Willard<sup>113</sup>, darnaus verslo principų įgyvendinimui įtaką daro:

1. verslo arba ekonominiai,
2. socialiniai ir
3. aplinkosaugos veiksniai.

<sup>113</sup> Hitchcock, D.; Willard, M. *The business guide to sustainability, practical strategies and tools for organizations*. 2006.

1. *Verslo arba ekonominiai veiksniai*. Pinigai versle yra kaip kraujas, kuris užtikrina sėkmingą įmonės veiklą. Be to, būtina verslui ir įmonės veiklai palanki aplinka: kompetentingi darbuotojai, tiekėjai ir pirkėjai, prieiga prie reikalingos informacijos ir pajėgios kompiuterinės technologijos, apskaitos standartai ir atsiribojimas nuo korupcijos, prieiga prie finansavimo šaltinių (akcijų biržos, bankai ir pan.) ir didelės infliacijos bei defliacijos išvengimas, verslo veiklą reglamentuojantys įstatymai ir lanksčios jų įgyvendinimo procedūros.

2. *Socialiniai veiksniai*. Pirmiausia – gerai veikianti švietimo sistema, nes verslui reikalingi išsilavinę, išvalgūs žmonės, t. y. gavę ne tik pagrindus, bet ir specialių profesinių žinių. Kita labai svarbi sritis – gerai veikianti sveikatos apsaugos sistema, padedanti užtikrinti darbuotojų sveikatą. Didelį poveikį turi bendra socialinė aplinka, kai išvengiama socialinės atskirties, yra stipri vidurinė klasė, taip pat visuomenės verslumo tradicijos ir kiti socialiniai veiksniai. Saugumas ir žemas nusikalstamumo lygis taip pat daug lemia kuriant palankią socialinę aplinką verslui, daro teigiamą įtaką sėkmingai verslo veiklai, padeda užtikrinti rinkos stabilumą.

3. *Aplinkosaugos veiksniai*. Susiformavo bendra nuomonė, kad aplinkosaugą atsiėdami nuo ekonominio vystymosi modelio, kertame šaką, ant kurios sėdime. Literatūrine kalba ateities pasaulio vaizdą taikliai apibūdina šis pastebėjimas: kai pasaulyje neliks nė vieno medžio, kai paskutinė upė bus užteršta ir joje neliks nė vienos žuvies, tada žmogus supras, kad pinigai yra nevalgomi. Pasaulyje ne visi gamtos ištekliai turi savybę atsinaujinti, tačiau pastaraisiais dešimtmečiais jų pagrindu buvo pagrįstas ekonomikos augimas. Taigi pagal ĮSA nuostatas jie tapo tais ribojančiais veiksniais. Todėl, kuriant naujus produktus ar plečiant gamybą, diegiant naujus verslo valdymo procesus, reikia nepamiršti ir įmonės atsakomybės už aplinkos apsaugą. Mokslinėje literatūroje patariama vadovautis šiais principais<sup>114</sup>:

- negalime išgauti daugiau išteklių, nei galime saugiai panaudoti;
- negalime trikdyti ekologinės pusiausvyros gamyboje įvedant produktus, kurie gamtai (aplinkai) yra svetimi, nuodingi ir pavojingi;
- gamta – tai gyvybę palaikanti sistema, todėl negalime jos niokoti.

<sup>114</sup> Adaptuota pagal Jonathon Porriitt *Playing Safe* Thames and Hundson 2000 ISBN 0 500 28073 8. Šaltinis: Burges, James *The Little Earth Book* 2002 p. 17.



## Sisteminių permainų būtinumas ir ĮSA skatinanti aplinka

Reikia pripažinti, kad Lietuvoje dar tik kuriasi palanki aplinka visavertei atsakingo verslo praktikai, todėl įmonės dar gali susidurti su kliūtimis ir įvairiais apribojimais. Taip yra ne tik dėl informacijos trūkumo, bet ir dėl gilesnių sisteminių priežasčių. Ne tik Lietuvoje, bet ir pasaulio mastu dar reikia labai daug nuveikti, kad atsirastų atsakingo verslo praktikai palanki aplinka, sudaranti sąlygas įmonėms be didelių pastangų praktikuoti *darnaus vystymosi* principus.

**15 lentelė.** Konceptualios atsakingo verslo gairės

	DARNAUS VYSTYMOŠI ASPEKTAI			
	EKONOMINIAI	SOCIALINIAI		APLINKOSAUGOS
	RINKA	DARBO VIETA	BENDRUOMENĖ	APLINKOSAUGA
Pagrindinės suinteresuotos grupės	Klientai / vartotojai Kontraktoriai / tiekėjai ir verslo partneriai Investuotojai Viešasis sektorius	Darbuotojai Profesijos Darbdaviai Vietinė bendruomenė Verslo organizacijos Valstybinės institucijos	Valstybinės institucijos, NVO, pvz., vietinės darbdavių organizacijos, ligoninės, mokyklos, pilietinės visuomeninės organizacijos	Natūrali aplinka Kas pasisako už natūralią aplinką: NVO. Vietinės bendruomenės Piliečiai / vartotojai Darbuotojai Valstybinės institucijos
Pagrindiniai klausimai	Atsakingas tiekimo grandinės valdymas (nuo žaliavų iki galutinio atsiskaitymo) Kokybė Inovacijos Produkto saugumas Sąžininga kainodara Klientų pasitenkinimas ir vartotojų lūkesčiai Etiška reklama	Įvairovė Lygios galimybės Darbo / laisvalaikio balansas Sveikata ir sauga Mokymai ir darbuotojų tobulinimasis Pasitenkinimas darbu Atlygis ir priedai Darbo vietų kūrimas ir išsaugojimas Darbuotojų teisės	Socialinė integracija (etninė tolerancija ir socialinė sanglauda) Sveikatos apsauga Švietimas Gyvenimo kokybė (sportas ir kultūra) Ekonominė regeneracija, vystymas ir užimtumas Vietinė infrastruktūra Saugumas	Susiję su produktu / procesu: Išteklių naudojimas: žaliavos, vanduo, energija, atliekos Užterštumas: oro, vandens, dirvožemio. Biologinės įvairovės naikinimas

Pagrindinės priemonės	Etiketės (informacija apie produktą) Klientų teisių įstatai Rinkodara (ypač susieta su socialiniais klausimais) Išorinė komunikacija Standartai (pvz., ISO 9000 <sup>115</sup> , SA 8000, socialinis ženklavimas)	Darbuotojų sąmoningumas, kalbant apie savo teises Lankstumas darbe Darbuotojų dalyvavimas priimančiais sprendimais Santykiai su profsąjungomis Komandiruočių programos Bendradarbiavimas su išoriniais partneriais Standartai (SA 8000 <sup>116</sup> , socialinis ženklavimas)	Finansinė parama Nefinansinė parama Nemokamai suteikiamos paslaugos Įmonės išteklių paskolinimas Darbuotojų įsitraukimas ir savanoriavimas	Pasirengimas reglamentavimo pokyčiams Aplinkosauginės valdymo sistemos: formalios (EMAS <sup>117</sup> , ISO 14000) ir neformalios Ekologinis dizainas Produkto gyvavimo ciklo įvertinimas Ekologinis ženklavimas Ekologinės deklaracijos apie produktą: sertifikuotos ir neformalios Švaresnė gamyba Tyrimai ir vystymas Erdvinis planavimas Transportavimo planas Savanoriški susitarimai
-----------------------	---	---	--	---

Šaltinis: *Responsible entrepreneurship, a collection of good practice cases among small and medium-sized enterprises across Europe, European Commission, 2003.*

<sup>115</sup> **ISO 9000** – kokybės valdymo sistemų standartų šeima. ISO 9000 prižiūri ISO, Tarptautinė standartizacijos organizacija, o administruoja akreditavimo ir atestavimo organizacijos. Kai kurie iš ISO 9001 (kuris yra vienas iš ISO 9000 standartų) reikalavimų yra tokie:

- procedūros, apimančios visus svarbiausius verslo procesus;
- priežiūros procesas, leidžiantis įsitikinti, kad procedūros efektyvios;
- atitinkamų dokumentų laikymas;
- defektų tikrinimas, jų koregavimas esant reikalui;
- nuolatinė individualaus proceso ir kokybės sistemos efektyvumo peržiūra;
- nuolatinis tobulėjimas

<sup>116</sup> Standartas SA 8000 (Social Accountability 8000). Sertifikavimo reikalavimus nustatė „Social Accountability International – tarptautinė nevyriausybinė, ne pelno siekianti, įvairias suinteresuotąsias šalis jungianti žmogaus teisių organizacija. Pagrindinis tikslas – skatinti, palaikyti iniciatyvas, kuriomis siekiama etiško elgesio su darbuotojais, tai dokumentas, kuriame, remiantis vienuolika Tarptautinės darbo organizacijos konvencijų, Visuotinė žmogaus teisių deklaracija ir Jungtinių Tautų vaiko teisių konvencija, išdėstomi etiškos darbdavystės praktikos reikalavimai. Standartas labiau skirtas dviem suinteresuotoms grupėms: darbuotojams ir tiekėjams.

<sup>117</sup> **EUROPOS PARLAMENTO IR TARYBOS REGLAMENTAS (EB) Nr. 1221/2009** 2009 m. lapkričio 25 d. dėl organizacijų savanoriško Bendrijos aplinkosaugos valdymo ir audito sistemos (EMAS) taikymo, panaikinantys Reglamentą (EB) Nr. 761/2001 ir Komisijos sprendimus 2001/681/EB bei 2006/193/EB.

Taigi ĮSA ideologiją galima suprasti, kaip darnaus vystymosi koncepcijos sudedamąją dalį, kaip darnios raidos modelį (žr. 15 lentelę). Jo praktinis taikymas atspindi bendruose vyriausybės, verslo ir nevyriausybinų organizacijų darbo rodikliuose keičiant požiūrį į vystymąsi<sup>118</sup> ir įgyvendinant kompleksines priemones, apimančias mokesčių reformą, esmines permainas produktų dizaino ir gamybos procesuose, efektyvesnį atsinaujinančios energijos šaltinių panaudojimą, darant poveikį kasdieniam žmonių gyvenimo būdui, jų gerovei.

Lietuvoje, kaip ir kitose Vakarų valstybėse, siekiama nuosekliai skatinti ir didinti socialinę verslo atsakomybę, sudaryti palankias sąlygas įmonėms laikytis, remti ir diegti pagrindinius principus žmogaus teisių, darbuotojų teisių, aplinkos apsaugos ir kovos su korupcija srityse. Bendru valstybės institucijų ir verslo sutarimu suformuluotos įmonių socialinės atsakomybės Lietuvoje plėtros vizijos – tai:

- Konkurencingos įmonės besikeičiančiomis globalios ekonomikos sąlygomis;
- Saugi, ekologiškai švari aplinka;
- Stipri socialinė sanglauda;
- Skaidri ir etiška verslo praktika.

Įgyvendinant ir praktiškai taikant ĮSA principus, Lietuvoje būtų padedama įgyvendinti šalies socialinės ekonomikos raidos siekius, kurie yra numatyti nacionaliniuose plėtros dokumentuose. Žvelgiant į perspektyvą ir siekiant ĮSA numatytų tikslų, būtų reikšminga sisteminti tvarios raidos priemonės – ĮSA praktiką, metodus, tobulinant stebėsenos priemones, teisės aktus, įtvirtinančius atitinkamus principus, derinti ir liberalizuoti institucijų, koordinuojančių socialiai atsakingas verslo ir kitų organizacijų bei NVO iniciatyvas, valdingus įgaliojimus.

Tvarios raidos supratimo, socialiai atsakingų organizacijų labiausiai stokoja kaimo bendruomenės. Neįmanoma iš esmės pakeisti padėtį, kai tuo rūpinasi tik kai kurios valstybės, savivaldybės įstaigos, kai nesiekiamą įsilieti į bendruosius darnios raidos tinklus. Pavyzdžiui, šias iniciatyvas koordinuoja Vietinių aplinkosaugos iniciatyvų tarptautinė taryba

<sup>118</sup> Plačiau žr.: Astromskienė, A.; Adamonienė, R. Imonių socialinės atsakomybės iniciatyvų Lietuvoje tendencijos. *Ekonomika ir vadyba*. 2009. T. 14; Čiegis, R. *Darnus vystymasis: ekonominiai aspektai*. Kaunas, 2003 ir kt.

(*The International Council for Local Environmental Initiatives, ICLEI*). Ši organizacija Europoje turi apie 160 narių, tačiau tik viena kita Baltijos valstybių organizacija prisiėmė tokius įsipareigojimus.

Kita tradicija, kuri galėtų būti reikšminga plėtojant ĮSA iniciatyvas – įstatymų, įtvirtinančių ir skatinančių labdarą, o svarbiausia – organizacines priemones, orientuojančias bendromis valstybės (savivaldybių), verslo ir PVO pajėgomis spręsti darnaus vystymo klausimus, visa apimtimi perimti Vakarų teisės tradicijas. Reikia pridurti, kad inovacijų plėtrai stipriai trugdo ir sunki šalies ekonominė padėtis. Šiuo metu yra rengiamas įstatymas dėl taršos metano dujomis mažinimo. Biodujų įrangą apsimoka statyti didesnėse fermose (pvz., turinčiose daugiau kaip 150 karvių), tačiau tam reikalingos didelės investicijos, todėl numatoma įstatymo priėmimą atidėti vėlesniam laikui.

Labiausiai suinteresuotas produkto kokybe, jo gamybos aplinkybėmis yra galutinis vartotojas. Skatinant socialiai atsakingą verslą, vis plačiau išnaudojamos ženklinimo galimybės. Lietuvoje tokią iniciatyvą pirmoji parodė mažmeninės prekybos įmonė „VP Market“ – žymėti ekologinius produktus. Tai tik vienas iš ženklodaros aspektų, padedantis galutiniam vartotojui susivokti prekių ir paslaugų įvairovėje ir pasirinkti moralaus verslo produktą.

Svarbi įmonių, organizacijų socialinės atsakomybės sritis – viešieji pirkimai. Šiuo metu pagrindinis principas, kuriuo reikalaujama vadovautis viešųjų pirkimų vadybininkams, – mažiausia kaina. Atsižvelgiant į ĮSA politiką, viešųjų pirkimų tvarka turėtų keistis. Tokia praktika vadinama „žaliaisiais viešaisiais pirkimais“<sup>119</sup>. Tai sritis, kurioje atliekami tyrimai, bandoma reglamentuoti šią procedūrą laikantis etiško, gamtai palankaus verslo kriterijų.

Ypatingo dėmesio valdžios ir mokslo, studijų visuomenės reikalauja ĮSA idėjos propaganda ir ypač susijusi su pilietinių visuomeninių darinių veiklos skatinimu. Mūsų šalyje pirmiausia trūksta visuomenės

<sup>119</sup> 2007 m. spalį ES užsakymu Oko-Institut kartu su ICLEI pristatė „Naują žaliųjų viešųjų pirkimų Europoje naudos ir išlaidų studiją“ (*New Study on costs/benefits of Green public procurement in Europe*). Žaliųjų viešųjų pirkimų pavyzdžių bei viešųjų pirkimų, atsižvelgiant į aplinkosaugos reikalavimus, galima rasti interneto adresu <[http://ec.europa.eu/environment/gpp/index\\_en.htm](http://ec.europa.eu/environment/gpp/index_en.htm)>

spaudimo valstybei ir verslui, siekiant geresnės verslo produkcijos. Aktyvūs vartotojų judėjimai galėtų ženkliai prisideda prie viešųjų interesų palaikymo, pavyzdžiui, dėl ribojamo parduotuvių darbo laiko, stambių prekybos centrų bei SVĮ konkurencijos sąlygų suvienodinimo ir kt. Pagaliau turi atsirasti suvokimas, kad mokslas ir studijos taip pat gamina labai svarbų intelektualinį produktą. Jos ne vien tikta rengia gerus specialistus, bet ir lavina iniciatyvių asmenų protines galimybes. Mokslo žaliava – tai mikroįmonės ir korporacijos praktika, globalizacijos tendencijos ir filosofinė išmintis. Būtent mokslo pateikiamos išvalgos yra neišsemiamas tvarios raidos idėjų šaltinis.

### Kartojimo klausimai ir užduotys

1. Kodėl atliekų šalinimo logistika yra priskiriama prie efektyvių ĮSA plėtros priemonių?
2. Lietuvos strateginiuose dokumentuose numatoma gerinti padėtį tvarkant pakuotes. Kokią dalį vidaus rinkos panaudotų pakuočių pagal Valstybinį strateginį atliekų tvarkymo planą 2007–2013 m. numatoma apdoroti ir kokia yra tikroji padėtis?
3. Kokios galimos grėsmės ignoruojant ĮSA klausimus?
4. Kodėl ĮSA yra verslo strateginės plėtros klausimas?
5. Kokia „Žaliojo taško“ veikla Lietuvoje leidžia ją priskirti prie ĮSA iniciatyvų srities?
6. Kokie įmonių, pasirinkusių socialiai atsakingą verslą, skiriamieji bruožai?
7. Diskusijose dažnai išsakoma nuogastavimų, kad socialiai atsakingai veiklai skirtos lėšos apskritai niekada nesugrįš, be to, sunku suvokti, kaip atsiperka sporto komandų, kultūrinių renginių ar vaikų namų rėmimas. Pagrįskite savo nuomonę.
8. Parenkite socialiai atsakingos įmonės strategines gaires ir išnagrinėkite jų įgyvendinimo prielaidas jus dominančioje įmonėje ar kitoje organizacijoje.
9. Išnagrinėkite padėtį pasirinktoje SVĮ arba mikroįmonėje ir įvertinkite jos veiklą remdamiesi ĮSA principais. Padėties analizę siūlome atlikti atsakant į pateiktus klausimus:
  - Ar turi darnią savo verslo ateities viziją?

- Ar įmonė turi socialinės atsakomybės strategiją?
  - Ar įmonė strategiškai ir nuosekliai vykdo dialogą su suinteresuotomis grupėmis?
  - Kaip ĮSA yra valdoma įmonėje?
  - Kokios vadybos sistemos, susijusios su ĮSA, yra įgyvendinamos įmonėje?
  - Ar informacija apie ĮSA yra pateikiama visuomenei?
  - Ar ĮSA ataskaitas vertina nepriklausomi socialiniai auditoriai?
10. Atlikite savo arba pasirinktoje įmonėje sociologinį tyrimą pagal pateiktą metodologiją. Naudodamiesi internetiniais ir kitais šaltiniais surinkite duomenis ir įvertinkite padėtį pasirinktoje įmonėje.

### I. Padėties įmonėje aptarimas

1. *Kiek svarbus verslo vaidmuo visuomenėje?*
2. *Kiek žemiau išvardytų veiklų vykdymas yra svarbus smulkioms ir vidutinėms įmonėms?* Švaresnė aplinka, atliekų mažinimas, atsakomybė už darbuotojų sveikatą ir saugumą, darbo aplinkos gerinimas, mokymai, iškylos su šeimomis, papildomos socialinės garantijos, laisvas darbo grafikas, aktyvus dalyvavimas vietos bendruomenės veikloje, įnašas į vietinės infrastruktūros plėtrą, įdarbinant prioritetus teikiamas vietos bendruomenės nariams, įvairių formų labdara ir parama, vietinių renginių, mokyklų, vietinių sporto komandų ir pan. rėmimas.
3. *Ar Jūsų įmonė yra įgyvendinusi kokią nors socialinės atsakomybės programą?*
4. *Kiek laiko Jūsų įmonė įgyvendina socialinės atsakomybės programas?*
5. *Kokio pobūdžio socialinės atsakomybės veiklas ar programas vykdė Jūsų įmonė?* Rūpinimasis aplinkos apsauga, savininkų interesų paisymas, rūpinimasis darbuotojais, dalyvavimas vietos bendruomenės ir visuomeninėje veikloje, rūpinimasis klientais, rūpinimasis partneriais ir tiekėjais.
6. *Jūsų įmonės atliekamos socialinės atsakomybės veiklos yra:* sistemingos, planuojamos, joms yra numatytas biudžetas, vykdomos atsitiktinai / atsiradus poreikiui, atlikus veiklą daromas jos naudos įvertinimas, jų daugėja, siejamos su įmonės viešųjų ryšių veikla / viešinamos, reklamuojamos.
7. *Ar Jūs iki šios apklausos buvote girdėjęs (-usi) terminą „Įmonių socialinė atsakomybė?“*

### II. Vidaus aplinka (priemonės)

8. *Kiek išvardyti dalykai skatina Jūsų įmonę vykdyti socialiai atsakingą veiklą?* Didelis patrauklumas investuotojams, pagerėję įmonės finansiniai rodikliai trumpuoju ir vidutiniu periodu, išaugęs klientų lojalumas ir geranoriškumas, geri santykiai su vietos bendruomene, iš jos gaunamas palaikymas, ilgalaikis verslo konkurencinis pranašumas, geresnė įmonės reputacija, įvaizdis, didelis darbuotojų lojalumas, geresnė nuotaika, komandinis darbas.

### III. Išorinė aplinka (priemonės)

9. **Kiek išvardytos interesų grupės daro įtaką Jūsų įmonės sprendimų priėmimo procesams?** Darbuotojai, vietos bendruomenė ir visuomenė, tiekėjai, klientai, akcininkai, konkurentai, aplinkos apsauga, žiniasklaida, įstatymai, nevyriausybinės organizacijos, finansų institucijos.
10. **Kiek išvardytos grupės ar veiksniai buvo svarbūs aukščiau minėtų socialiai atsakingų veiksmų ir veiklų iniciatoriai?** Klientai, verslo partneriai, noras padidinti įmonės konkurencingumą, visuomenės poreikiai, rinkodaros tikslai, asmeninis socialinės atsakomybės jausmas, tai modernus dalykas, strateginis savininko ar įmonės vadovo sprendimas, kita.
11. **Kokiu būdu informuojate visuomenę apie Jūsų įmonės vykdomas socialinės atsakomybės programas?** Tiesioginiai pranešimai žiniasklaidai, naudojamės viešųjų ryšių bendrovės, konsultantų paslaugomis, vykdydami rinkodaros veiksmus ir pardavimus, vykdydami reklamines kampanijas, jokių specialių informacinių veiklų nevykdome, kita.
12. **Ar Jūs konsultuojatės su Jūsų verslui įtaką darančiomis interesų grupėmis apie lūkesčius ir pasitenkinimo lygį Jūsų įmonės vykdoma veikla bei veiksmams?**
13. Kiek aukščiau išvardytoms interesų grupėms įtaką daro Jūsų įmonės veikla?

### IV. Rezultatų vertinimas (Lygio įmonėje nustatymas)

14. **Kokią naudą gavo Jūsų įmonė iš vykdytos socialiai atsakingos veiklos ar programos?** Teigiamas ekonominis efektas, neigiamas ekonominis efektas, žiniasklaidos susidomėjimas ir padidėjęs žinomumo lygis, nėra būdų poveikiui išmatuoti.

### V. Perspektyvos (Strateginis įmonės veiklos planavimas)

15. **Kiek žemiau išvardytos veiklos svarbios Jūsų įmonės rezultatams ilgalaikėje perspektyvoje?** Rūpinimasis aplinkos apsauga, akcininkų / savininkų interesų paisymas, rūpinimasis darbuotojais, rūpinimasis klientais, pagalba vietos bendruomenei ir visuomenei, rūpinimasis partneriais ir tiekėjais.
16. **Jei Jūsų įmonė turėtų papildomų lėšų, ką Jūs darytumėte?** Padėtume bendruomenei, tobulintume produktus, investuotume į naują įmonės turtą, išmokėtume dividendus, teiktume paramą vietos bendruomenei, kita.
18. **Kokios būtų pagrindinės priežastys, dėl kurių Jūs nustotumėte (arba nustosite) vykdyti socialiai atsakingą veiklą ir veiksmus?** Išteklų (lėšų, žmogiškųjų išteklių, laiko, pan.) trūkumas, mažas su socialine atsakomybe susijusių dalykų žinomumas, nemanome, kad tai verta daryti, mes manome, kad įstatymai iš įmonių ir taip daug reikalauja, mums trūksta informacijos, kaip socialiai atsakinga veikla gali būti naudinga mūsų įmonei, tai nėra privaloma veikla įmonei.
19. **Kokios priemonės būtų naudingos Jums ir Jūsų įmonei?** Seminarai ar mokymai šia tema, įvairių smulkių ir vidutinių įmonių vykdytų socialiai atsakingų veiklų atvejų aprašymai, detalios rekomendacijos, informacija apie galimą tokios veiklos naudą, tai manęs nedomina, kita.

# STANDARTIZUOTI DARNAUS VYSTYMOŠI REIKALAVIMAI

- 7.1. Visuotinė organizacijų socialinės atsakomybės vadyba / 276
- 7.2. Europos verslo modelis / 278
- 7.3. Alternatyvus verslo modelis / 284
- 7.4. ICC ir prekių pristatymo standartas / 286
  - 7.4.1. INCOTERMS – prekių pristatymo sąlygos / 288
  - 7.4.2. INCOTERMS naudojimo ypatumai / 289
- 7.5. Vadybos standartai / 291
- 7.6. ISO standartų samprata / 292
- 7.7. Vadybos standartai / 295
- 7.8. Socialinės atsakomybės standartai / 297
- 7.9. Praktinė standartų diegimo patirtis / 301

Kartojimo klausimai ir užduotys / 305

Kurso kartojimas ir apibendrinimas / 306

Šiame skyriuje pateiktos medžiagos uždavinys – suteikti teorinių žinių ir praktinių sugebėjimų, leidžiančių:

**APIBŪDINTI** šiuolaikinio valdymo savitumus, kuriais siekiama įtraukti įvairius valdymo modelius (konceptus)

**SUPRASTI** standartų reikšmę, jų tarpusavio ryšį įgyvendinant darnaus vystymosi filosofiją

**DISKUTUOTI** apie tai, kodėl ĮSA praktikoje reikia remtis standartizuotais reikalavimais

**NAGRINĖTI ĮSA** praktinę patirtį ir atskleisti standartizuotų reikalavimų taikymo ypatumus

**PERPRASTI** standartizuotų reikalavimų diegimo organizacijoje metodiką ir jos taikymą atliekant praktines užduotis



## 7.1. Visuotinė organizacijų socialinės atsakomybės vadyba

Atsakomybę už mūsų ateitį dalijasi verslas, vyriausybė ir visuomenė. Visuomenės opinija yra galingas svertas, galintis bet ką išvesti iš pusiausvyros. Tačiau dažnai visuomenė nėra pakankamai organizuota ir jos siekiai nėra aiškiai įvardyti, todėl neretai visuomenė nevertinama kaip turinti daugiausia galių ir įtakos. Vyriausybė formaliai turi galių ir įgaliojimų reguliuoti išteklius ir finansinius srautus siekiant darnaus visuomenės, t. y. ir pačios vyriausybės, kaip visuomenės atstovų, vystymosi. Tačiau paprastai vyriausybės retai kiek giliau atsižvelgia į visuomenės darnaus vystymosi poreikius. Realiai verslas yra įgijęs daugiausia galių ir valdo didžiausius išteklius. Darnaus vystymosi koncepcija įpareigoja verslą prisiimti socialinę atsakomybę. Verslo socialinė atsakomybė yra labai plati ir apima visą produkto gamybos grandinę, įskaitant visus tiekėjus, transportavimą bei aplinkosaugos, darbo teisės ir etinius principus. Kai kurie autoriai įmonių socialinę atsakomybę vertina trimis principais:

- Etiškumas – vizija, tikslai, vertybės, organizacinė struktūra, elgesys ir kultūra;
- Tvarumas – verslo procesai, tiekimo grandinė, gamyba, projektavimas ir tiekimas;
- Atsakingumas – santykiai su suinteresuotomis grupėmis: valdžia, steigėjais, darbuotojais, klientais, tiekėjais ir visuomene.

Šiuolaikinis valdymas, pagrįstas žmogiškųjų santykių teorijomis, pradėtas taikyti XX a. 7-ajame dešimtmetyje. Pagrindinė sąlyga, paskatinusi vadybos modernizavimą, – pasaulio ekonomikoje vykstančios didelės permainos. Produktų perpildyta rinka kelia griežtus konkurencinius reikalavimus. Tačiau pasaulį ypač pakeitė labai greitai ir palyginti pigūs informacijos, išteklių bei produktų srautai. Šie technologijų ir politikos pokyčiai – transportavimo ir komunikavimo sąnaudų mažėjimas ir didesnė rinkos jėgų įtaka yra pagrindinės globalizacijos varomosios jėgos. Visuotinės kompiuterizacijos laikotarpiu naujausios technologijos darosi visiems vis prieinamesnės. Konkurentai, tiekėjai ir visuomenė gali lengvai susižinoti bet kokią informaciją.

Ekonominė globalizacija sukelia kultūrinių, socialinių ir politinių pasekmių, o šios pasekmės kartu yra ir globalizacijos prielaida. Todėl

ekonominė globalizacija dažnai kelia ginčų apie socialines pasekmes. Įmonės priverstos griebtis socialinės atsakomybės, norėdamos sušvelninti globalizacijos sukeltus prieštaravimus bei kitas socialines pasekmes. Pamažu suvokta, kad lemiamą reikšmę konkurencinėje kovoje tenka personalui. XXI a. verslo formulė:

sėkmę lemia kokybė, o kokybę pasiekia žmonės

Taigi valdymo teorijoje ir praktikoje įvyko lūžis: *atsigręžta į žmogų, siekiant jo poreikių patenkinimą palenkti organizacijų tikslams įgyvendinti*. Valdymo filosofija neatsiriboja nuo veiksmų, reikšmingų gamybai ar paslaugoms, tačiau pripažįstama, kad visi veiksniai yra priklausomi nuo subjektyvios personalo pozicijos, darbuotojų nuostatų, dorovinių įsitikinimų, kolektyvo psichologinio klimato ir kt. Vykstančių pokyčių atspirties taškas – ne žmogus derinamas prie gamybos, o technologijos ir darbo organizavimo metodai derinami prie čia dirbančio žmogaus, siekiama organizacijos ir darbuotojo poreikių dermės.

Labiau nesiplečiant, galima teigti, kad Vakarų šalyse yra pakitusi pačios gamybos samprata. *Gamyba – tai erdvė, poligonas žmogaus kūrybinėms (prigimtinėms) galioms pasireikšti ir joms tobulinti*. Gamybos procese pabrėžiamas technologijų humanizavimas, valdymo demokratizavimas, pastangų kooperavimas bei interesų suderinimo svarba, žmogaus darbas su aplinka. Aktyvus kiekvieno darbuotojo dalyvavimas organizacijos veikloje leidžia atsiskleisti jo asmenybei – reikštis jo individualioms savybėms, gabumams, jaustis reikšmingu subjektu valdant padėtį organizacijoje, nes yra svarbių sprendimų priėmimo dalyvis.

Visuotinio dalyvavimo valdyme teoretikais, formavusiais naujosios teorijos principines nuostatas, laikomi K. Keras (C. Kerr) ir V. Gelermanas (W. Gellerman). Plačiai diskutuojama vadinamaisiais 7-S teoriniais klausimais, kuriuos suformulavo T. Pitersas (T. Peters)<sup>120</sup> ir R. Votermanas (R. Waterman), t. y. jie apibendrino savo konsultacinę praktiką ir nurodė septynis veiksnius (7S), nuo kurių priklauso organizacijos sėkmė:

1. pasirinktos **strategijos**;
2. pareigų ir atsakomybės pasiskirstymo bei vidinių ryšių **struktūros**;
3. informacinės, gamybos, finansų ir kontrolės **sistemos**;

<sup>120</sup> Peters, T. *Liberation Management*. New York, 1992.

4. sprendimų priėmimo ir jų įgyvendinimo **stilius**;
5. **personalo** atranka ir socializacija;
6. **vertybių pasidalijimas** sprendžiant tarpusavio sąveiką, dalykinį bendravimą;
7. **sugebėjimai** – stipriųjų savybių pastebėjimas, jų tobulinimas ir tinkamiausias panaudojimas.

Tai dalis naujų valdymo idėjų, kurios sėkmingai diegiamos organizacijų vadyboje. Mus domina šioje aplinkoje išsikristalizavusi nauja vadybinių veiklų kryptis – visuotinė vadyba, grįsta standartais.

Pažymėtina, kad pirmieji visuotinės kokybės vadybos žingsniai buvo nukreipti siekti tikslo – tenkinti klientų ir vartotojų poreikius praėjusio šimtmečio 8-ajame dešimtmetyje. Formavosi verslo filosofija, kurioje įmonės klientų norai įvardijami kaip pagrindinis uždavinys. Šios teorijos pradininkais laikomi E. Demingas (E. Deming), Dž. Džuranas (J. Juran), F. Krosbis (P. Crosby). Jie suformulavo vadinamuosius sisteminius kokybės valdymo principus ir juos pavadino visuotine kokybės vadyba (*total quality management*).

Vėliau suvokta, kad žmonių išteklių naudojimo klausimas yra neatšiejamas nuo verslo santykio su gamta, visa verslo aplinka. Taigi valdymo teorijos dalykas stipriai plečiasi iškeldamas darnaus vystymosi idėją. Šio knygos skyriaus klausimas, kaip standartizuoti modernaus valdymo reikalavimus, sukurti visuotinai priimtinas kokybės, atsakomybės lygio matavimo sistemas. Įmonės, siekdamos išlikti konkurencinėje kovoje ir net įgyti pranašumą, yra priverstos imtis socialiai atsakingos veiklos. Paprastai tai pasireiškia, kaip jau rašyta ankstesniuose skirsniuose, įvairių elgesio kodeksų pasitvirtinimu. Vėliau atsiranda įvairūs tarpšakiniai socialinės elgsenos standartai. Netrukus šią nišą pradeda pildyti tarptautiniai socialinės atsakomybės standartai. Tarptautiniai standartai jau buvo seniai naudojami įvairiose technikos ir kitose srityse. Laikotarpio iššūkiai reikalauja, kad į juos būtų atitinkamai reaguojama, todėl standartų sistema nuolat plečiasi, įvairėja.

## 7.2. Europos verslo modelis

Visuotinė kokybės vadyba – tai tokia vadybos filosofija, kuri orientuoja organizaciją nuolat siekti tobulėti, kuo labiau patenkinti vartotojų porei-

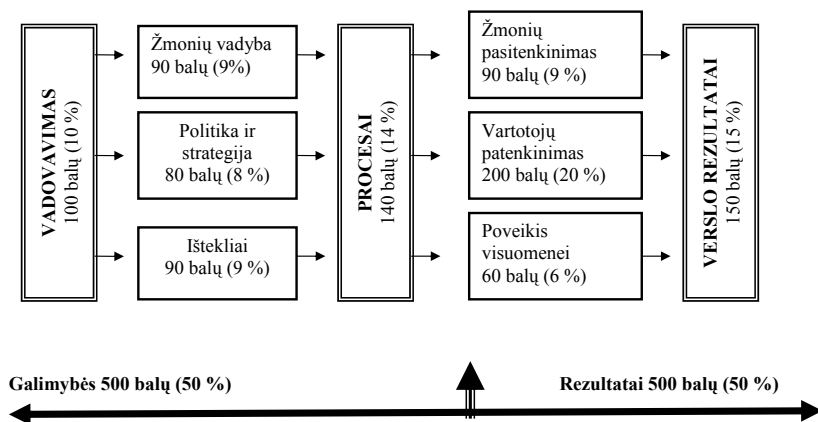
kios, gerinant produktų ir paslaugų kokybę ir mažinant sąnaudas. Organizacija, nustojusi tobulėti, ritasi atgal. Tai reiškia, kad bet kuris ūkio subjektas, norintis laimėti konkurencinę kovą, turi nuolat tobulėti arba išlaikyti bent ne mažesnę augimo tempą negu konkurentai. Natūrali organizacijos raida diktuoja didesnius darbo reikalavimus, aukštos darbo kokybės siekius. Organizacijos sėkmę lemia vadybos sistema, nukreipta siekti ilgalaikių rezultatų (ne momentinio pelno). Vadybos silpnumas ir sistemos stoka pasireiškia nuolatiniu, vaizdžiai kalbant, „vežimo stumdymu tai į vieną, tai į kitą pusę“ arba „gaisrų gesinimu“ nesprendžiant klausimų iš esmės. Taigi iš to kyla kategoriškas reikalavimas – turėti visuotinai pripažintą vadybos sistemą. Viena iš tokių vadybos sistemos priemonių yra verslo tobulumo modelis (*European Business Excellence Model*), kurio pagrindu daugelyje Europos šalių atliekami nacionaliniai, regioniniai ir visos Europos organizacijų kokybės vertinimai, išaiškinamos įmonės, kuriose vadyba yra aukščiausio meistriškumo lygio, vadovams teikiami prizai.

Keturiolikos didelių Europos bendrovių vadovai (Bosch, BT, Bull, Ciba-Geigy, Dassault, Electrolux, Fiat, KLM, Nestlé, Olivetti, Philips, Renault, Sulzer, Volkswagen) 1988 m. rugsėjį, dalyvaujant Europos Komisijos prezidentui Žakui Delorui (Jacques Delors), pasirašė Europos kokybės vadybos fondo (EKVF, angl. EFQM) įkūrimo protokolą. Tai bendras Europos įmonių siekis stiprinti konkurencines pozicijas pasaulinėje rinkoje. Protokolas iškėlė labai drąsų tikslą – *Europa, diegdama kokybės vadybą, turi tapti pagrindine jėga pasaulinėje rinkoje, o žmonės – įgyti pranašumą pasaulyje.*

EKVF vizija – tapti pagrindine organizacija, propaguojančia ir padedančia įgyvendinti visuotinės kokybės vadybą Europoje, taip pat pasiekti, kad visuotinė kokybės vadyba taptų Europos visuomenės integruota vertybe. EKVF pasiūlė misiją, susidedančią iš dviejų punktų:

1. palaikyti Europos įmonių vadovus, siekiančius kokybę paversti lemiamu pranašumu konkuruojant pasaulinėje rinkoje;
2. sutelktomis Europos Bendrijos jėgomis skatinti ir prireikus padėti organizacijoms, siekiančioms dalyvauti kokybės gerinimo veikloje, pakeisti kokybės kultūrą.

EKVF, siekdama įgyvendinti iškeltus visuotinės vadybos kokybės reikalavimus, pateikė verslo kokybės vertinimo modelį, nustatė bendrus pažangos įvertinimo kriterijus (žr. 28 pav.).

28 pav. Europos verslo tobulinimo (*Business Excellence*) modelis<sup>121</sup>

EKVF modelis – tai viena iš priemonių, padėjusi gerinti geriausių vadybininkų motyvaciją, t. y. siekiant organizuoti Europos kokybės apdovanojimo konkursus. Kokybės įvertinimo projektą remia Europos Komisija ir Europos kokybės organizacija. Kokybės įvertinimai yra dviejų lygių:

1. Europos kokybės prizai (apdovanojamos organizacijos, demonstruojančios tobulą kokybės vadybą kaip nuolatinio tobulėjimo priemonę);
2. Europos kokybės apdovanojimai (kasmet skiriami atskirai įmonių ir kitų institucijų grupėms, kurios anksčiau yra apdovanotos kokybės prizais ir Europoje yra geriausios visuotinės kokybės vadybos požiūriu).

Europos verslo tobulinimo modelis pateikia pagrindines gaires, lengvai suprantamus vertinimo kriterijus, o kartu atsako į klausimą, kaip organizuoti tobulai veikiančią įmonę ar įstaigą.

**Rezultatų** grupės kriterijai parodo, ką organizacija pasiekė ir ko siekia. **Galimybės** grupės kriterijai parodo, kaip siekti planuoto rezultato. Skaičiai blokuose (žr. 28 pav.) rodo didžiausią balų skaičių, kurį galima gauti pagal kiekvieną kriterijų ir galimos balų sumos procentus.

<sup>121</sup> Parengta pagal knygą: Dikavičius, V.; Stoškus, S. *Visuotinės kokybės vadyba*. Kaunas: Technologija, 2003.

**Galimybės ir rezultatai** vertinami po 500 balų.

**Galimybių grupės kriterijų apžvalga:**

**Vadovavimo kriterijus.** Vertinama visų organizacijos vadovų elgsena, vedant organizaciją į visuotinę kokybę. Vadovavimo kokybę rodo ši vadovų veikla:

- ✓ aiškus vadovų įsitraukimas į visuotinę kokybę;
- ✓ nuosekli visuotinės kokybės kultūra;
- ✓ laiku atliktas tam tikrų darbuotojų ir komandų pastangų bei pasiekimų pripažinimas ir įvertinimas;
- ✓ visuotinės kokybės palaikymas, aprūpinant ištekliais ir suteikiant reikalingą pagalbą;
- ✓ bendravimas su tiekėjais ir pirkėjais;
- ✓ aktyvus VK propagavimas už organizacijos ribų.

**Žmonių vadybos kriterijus.** Nustatoma, kaip organizacija panaudoja visą savo darbuotojų potencialą nuolat tobulinant verslą.

**Politikos ir strategijos kriterijus.** Vertinant atsakoma į šiuos klausimus:

- ✓ kiek organizacijos politika ir strategija remiasi visuotinės kokybės vadybos koncepcija?
- ✓ kaip politika ir strategija pagrįsta tinkama ir išsamia informacija?
- ✓ kiek remiamasi politika ir strategija sudarant verslo planus?
- ✓ kokie yra vidiniai ir išoriniai politikos bei strategijos ryšiai?
- ✓ ar politika bei strategija reguliariai atnaujinama ir tobulinama?

**Išteklių kriterijus** apima išteklių vadybos, išsaugojimo ir panaudojimo klausimus. Šiuo kriterijumi vertinama, kaip nuolatinis verslo tobulinimas yra pasiekiamas valdant finansų, informacijos, tiekėjų, medžiagų, statinių, įrenginių ir technologijos išteklius.

**Procesai.** Šis blokas apima visos pridedamąją vertę sukuriančios veiklos organizacijos vadybos lygio įvertinimą, ištiriant, kaip procesai yra aprašomi, nagrinėjami ir prireikūs pataisomi, siekiant užtikrinti nuolatinę veiklos tobulėjimą. Čia reikia išaiškinti, kaip atliekami tokie vadybos veiksmai:

- ✓ lemiančių verslo sėkmę procesų nustatymas;
- ✓ šių procesų valdymas, analizė ir tobulinimo uždavinių formulavimas;

- ✓ naujovių, kūrybiškumo, tobulinant procesus, skatinimas;
- ✓ procesų pokyčių įgyvendinimas ir naudingumo įvertinimas.

**Rezultatų grupės kriterijų apžvalga.**

**Vartotojų patenkinimo kriterijumi** įvertinama, ką organizacija pasiekė, norėdama patenkinti savo išorinius vartotojus. Nagrinėjami du su tuo susiję klausimai:

- ✓ kaip vartotojai suvokia produktus, paslaugas ir organizacijos santykius su jais;
- ✓ papildomos priemonės, susijusios su organizacijos vartotojų patenkinimo gerinimu.

**Žmonių pasitenkinimas** nustatomas išaiškinant, ką organizacija padarė darbuotojų pasitenkinimui užtikrinti. Įvertinant pasiektą žmonių pasitenkinimo lygį, nagrinėjami tokie klausimai:

- ✓ kaip darbuotojai suvokia, priima ir vertina organizaciją;
- ✓ papildomos priemonės, susijusios su darbuotojų pasitenkinimo gerinimu.

**Poveikis visuomenei** įvertinamas nustatant organizacijos pasiekimus, tenkinant visuomenės reikmes ir lūkesčius. Šiuo atveju nagrinėjami tokie klausimai:

- ✓ kaip bendruomenė suvokia organizacijos įtaką visuomenei;
- ✓ papildomos priemonės organizacijos įtakai visuomenei gerinti.

**Verslo rezultatai** vertinami pagal tai, ką organizacija pasiekė, palyginti su planuotais verslo uždaviniais, taip pat tenkinant kiekvieno asmens poreikius ir lūkesčius finansine nauda arba turto dalimi įmonėje. Pasiektą verslo rezultatų lygį rodo finansinės ir nefinansinės veiklos rodikliai. Kiekvienas iš devynių elementų turi skirtingą įtaką modelyje:

- ✓ stipriausias – klientų rezultatai,
- ✓ silpniausias – visuomenės rezultatai.

Vienas iš modelio pranašumų yra būtent sistema. Jeigu apleidi vieną kurią nors sritį, anksčiau ar vėliau turi problemų. Mažų ar didelių – priklauso nuo įtakos. O kaip diegti šį modelį? Modelis nurodo sritis, kampus, kuriuos reikia sekti, tačiau kaip reikia efektyviai įgyvendinti minėtus elementus?

Šiam sprendimui siūloma RADAR sistema (pagal angliškų žodžius):

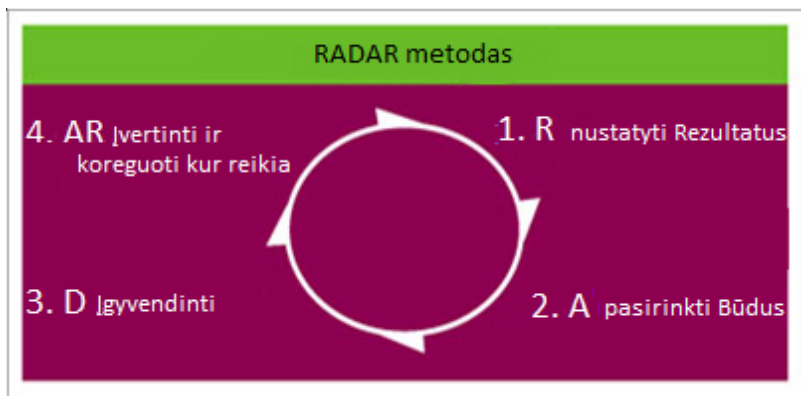
**Results**

**Approaches**

**Deploy**

**Assess and Review**

1. **Results** – reikia nustatyti **rezultatus**, kaip politikos ir strategijos tikslus. Rezultatai turi apimti įmonės gebėjimus, tiek iš finansiškos, tiek iš vykdymo srities, bei steigėjų poreikius.
2. **Approaches** – reikia pasirinkti, planuoti ir išvystyti tinkamus **būdus**, kurie leistų pasiekti norimus rezultatus dabar ir ateityje.
3. **Deploy** – reikia **įgyvendinti** pasirinktus būdus, sistemiškai siekiant užtikrinti visišką įgyvendinimą.
4. **Assess and Review** – reikia **įvertinti** pasiekimus remiantis pasiektų rezultatų stebėjimu, analize ir vykstančiu mokymusi. Reikia nustatyti prioritetus, planuoti ir priimti reikiamas **pataisas**.



29 pav. Sisteminio vertinimo modelis, pagrįstas RADAR metodu

Įmonėje RADAR sistema gali būti taikoma visiems kriterijų ir rezultatų elementams. Jeigu Jūs visa tai atliekate savo įmonėje, galite pretenduoti į vadybos meistrus ir girtis savo vadybos gebėjimais.



2002 m. Europos kokybės prizo nugalėtoja Šiaurės Airijos medienos įmonė „SAM MOULDINGS“ surinko apie 700 taškų iš 1000 galimų. Tai reiškia, kad praktiškai neįmanoma pasiekti šimtaprocentinio tobulumo. Jungtinėje Karalystėje įmonės, kurias ekspertai įvertina ne mažiau kaip 400 taškų, sertifikuojamos „Vadybos meistriškumo ženklu“ (Mark of Excellence).

### 7.3. Alternatyvūs verslo modeliai

Europos Komisija ĮSA apibrėžia kaip *konceptiją, kai įmonės savanoriškai įtraukia socialinius ir aplinkosaugos veiksnius į verslo praktiką ir į savo santykius su suinteresuotomis grupėmis*. Savanoriškumas visada yra problemiškas, todėl reikia išsamiai nagrinėti ekspertų požiūrius. Bendras bruožas tai, kad ĮSA atsakomybei išplisti reikia sukurti palankią aplinką.

#### Palankios aplinkos įdiegti bendrą ĮSA

Plėtojant šį požiūrį, įprasta teigti, jog šiuo metu aplinka dar nėra labai palanki socialiai atsakingam verslo elgesiui. Verslas, norėdamas praktikuoti darnaus vystymosi principus, turi įveikti dideles kliūtis ir laukia vyriausybės paramos. Paprastai yra tikimasi kompleksinių priemonių, kurios apimtų mokesčių nuolaidas, palengvintų produkto projektavimo ir gamybos procesų pertvarkymą, padarytų prieinamesnį atsinaujinančių energijos šaltinių panaudojimą. Taip pat tikimasi ir visuomenės kasdienio gyvenimo būdo pasikeitimo. Paprastai vyriausybės taip ir elgiasi, t. y. skatina verslą imtis socialinės atsakomybės, siūlydamos įvairias nuolaidas. Lietuvoje įmonių socialinės atsakomybės plėtros vizija apima:

- konkurencingas įmonės besikeičiančios globalios ekonomikos sąlygomis;
- saugią, ekologiškai švarią aplinką;
- stiprią socialinę sanglaudą;
- skaidrią ir etišką verslo praktiką.

Yra manoma, kad diegiant socialinės atsakomybės principus, Lietuvoje būtų padedama įgyvendinti socialinės raidos siekius, esančius na-

cionalinės plėtros dokumentuose. Siūloma tobulinti labdaros įstatymus. Lietuvos Respublikos socialinės apsaugos ir darbo ministerija remia socialinę atsakomybę ir jos standartizaciją.

### **Socialinės atsakomybės neišvengiamumas**

Dauguma ekspertų, mokslininkų ir praktikų sutaria, jog įmonės yra tiesiog priverstos didinti savo socialinę atsakomybę, antraip jų perspektyvos tampa visiškai miglotos. ĮSA plėtra yra pastarojo meto verslo skiriamasis bruožas, todėl nebūtina valstybei tiesiogiai remti socialinės atsakomybės iniciatyvų.

Globalizacijos varomoji jėga yra technologijų ir politikos pokyčiai – transportavimo ir komunikavimo sąnaudų mažėjimas ir didesnė rinkos jėgų įtaka. Sumažėjus transportavimo sąnaudoms multinacionalinės korporacijos pradeda gamybą besivystančiose šalyse, kuriose gerokai pigesnė darbo jėga, o savo gaminius pardavinėja visame pasaulyje už konkurencingą kainą. Korporacijos stengiasi perkelti kuo daugiau atsakomybės tiekimo grandinėje ant savo tiekėjų pečių. Tai, aišku, irgi mažina transportavimo sąnaudas. Be to, multinacionalinės korporacijos dažnai teigia, jog jos nėra atsakingos už savo tiekėjų darbo sąlygas ir kita, nes jos paprasčiausiai jų nekontroliuoja. Toks tiekimo grandinės organizavimas taip pat leidžia sumažinti aplinkosaugos ir darbo sąlygų sąnaudas tiekimo grandinės gale esančioje korporacijoje. Žema darbo jėgos kaina besivystančiose šalyse dažnai yra ir dėl daug mažesnių reikalavimų darbo sąlygoms.

Masinės informavimo priemonės dažnai skelbia apie baisias darbo sąlygas besivystančiose šalyse. Multinacionalinės korporacijos, siekdamos išvengti kritikos ir išlaikyti palankią vartotojų nuomonę, yra sukūrusios savus socialinio elgesio standartus arba naudoja išoriniais nevyriausybinų organizacijų standartais. Viešojo nuomonė verčia multinacionalines korporacijas ne tik mažinti transportavimo sąnaudas, kontroliuoti kokybę bei pristatymo laiką, bet ir elgtis socialiai atsakingai ir reikalauti socialiai atsakingo elgesio iš savo tiekėjų. Socialinio elgesio standartų laikymosi reikalavimas leidžia sumažinti riziką, kylančią visuomenėje dėl socialiai neatsakingo gamintojų elgesio. Todėl įmonės besivystančiose šalyse dėl multinacionalinių korporacijų spaudimo pa-

čios sertifikuojausi pagal socialinės atsakomybės standartus. Socialinės atsakomybės standartai yra savanoriškas dalykas, o ne valstybinis reikalavimas.

Socialinės atsakomybės sistemai įdiegti reikia ne tiek išorinio spaudimo, kiek vidinio poreikio. Labai svarbu kreipti dėmesį į užsakovų poreikius, taip pat į tiekėjų ir darbuotojų poreikius. Socialinės atsakomybės standartų įdiegimas neretai padidina sąnaudas, ir reikia aiškiai matyti perspektyvą bei ateities galimybes. Tačiau socialinės reputacijos atitaisymo sąnaudos yra milžiniškos, ir įmonės vengia tokios situacijos.

JAV verslo modelis dažnai pasisako prieš organizacijų valstybinį skatinimą bei rėmimą (kad ir socialinės atsakomybės, kokybės vadybos sistemų sertifikavimo rėmimo ar kitais tikslais) ir tai neretai įvardija kaip korupciją ar protekcionizmą. Iš esmės valstybiniu mastu nėra remiamas ĮSA plėtojimas, nes tai laikoma kaip privataus verslo suvaržymu ar protegavimu, suardant vienodos konkurencijos sąlygas. Dažnai įmonės socialinės atsakomybės standartus aiškina arba kaip laisvos prekybos techninį barjerą, arba kaip bilietą į laisvą pasaulio prekybos rinką. Vieni tai vertina kaip protekcionizmą, kiti mato nuolatinio augimo galimybę ir pan. Socialinės atsakomybės standartai taip pat padeda multinacionalinių įmonių savireguliacijai, siekiant laviruoti tarp globalizacijos iššūkių. Pavyzdžiui, yra sutariama, kad SA 8000 palengvina tenkinti pirkėjų reikalavimus, jų lūkesčius.

#### **7.4. ICC ir prekių pristatymo standartizavimas**

INCOTERMS (prekių pristatymo sąlygos) yra tarptautinis standartas, plačiai naudojamas tarptautinėje prekyboje, jį parengė ir prižiūri Tarptautiniai prekybos rūmai. Šie rūmai (*International Chamber of Commerce* – ICC) yra pasaulinė verslo organizacija, įkurta 1919 m. Pagrindinis jos tikslas buvo ir tebėra skatinti tarptautinę prekybą, investicijas ir rinkos ekonomiką, kurti palankią aplinką verslui. ICC dar turi ir kitą pavadinimą – Pasaulio verslo organizacija (*The World Business Organization*). Todėl organizacijos svetainės adresas ir yra [www.iccwbo.org](http://www.iccwbo.org).

Tai pasaulinė verslo organizacija, remianti privalų verslą visame pasaulyje. Ji teikia siūlymus tarptautinėms organizacijoms, kaip JTO, PPO, OECD, PB, G8, G20 ir t. t. ICC atstovauja visų verslo ir pramonės šakų įmonių bei verslo organizacijų interesams. Šiuo metu ji jungia verslininkus iš daugiau nei 120 šalių, nors nacionaliniai komitetai yra tik 92 šalyse (2010 m. duomenimis). Darbo kalbos – anglų ir prancūzų.

ICC kuria ir platina tarptautinio verslo ir prekybos standartus, rekomendacijas ir taisykles siekdama palengvinti prekybos operacijas tarp šalių, bendradarbiauja kuriant ir tobulinant tiek nacionalinius, tiek tarptautinius standartus bei taisykles, darančias įtaką verslui. ICC taisyklės ir standartai yra plačiai pripažįstami ir naudojami visame pasaulyje. ICC taip pat teikia verslui įvairias paslaugas per įsteigtas institucijas – Arbitražo teismą (*International Court of Arbitration*), Pasaulio rūmų federaciją (*World Chamber Federation*), Kovos su komerciniais nusikaltimais biurą (*Commercial Crime Services*), taip pat per įvairius mokymus ir pan.

ICC turi 18 įvairių sričių komisijų. Jose verslininkai praktikai ir specialistai teoretikai nagrinėja aktualias problemas, su kuriomis susiduria verslas. Komisijos atlieka:

- teisės aktų, darančių įtaką verslui, ir jų projektų analizes;
- teikia vertinimus, siūlymus ir rekomendacijas nacionalinėms vyriausybėms bei tarptautinėms organizacijoms;
- rengia verslo standartų projektus, kuriuos vėliau priima ICC;
- rengia žinytus, vadovus ir kitus leidinius, skirtus verslui.

ICC pasaulyje savo veiklą vykdo per nacionalinius komitetus. Dabar jų yra daugiau kaip 90. ICC per šiuos komitetus padeda savo nariams suformuoti jų verslo interesus. Ne visose šalyse yra įkurti nacionaliniai komitetai, bet tada šalis yra atstovaujama arba tiesiogiai per narius, arba per grupės narius.

Aukščiausias organas – Pasaulinė taryba (*World Council*) – tai metinis delegatų susirinkimas. Ji priima sprendimus pagal Vykdomosios tarybos rekomendacijas (tam tikrais klausimais) arba savo valia. Delegatai turi nuo 3 iki 1 balso:

- 3 balsai – nacionalinis komitetas moka  $\geq 3$  proc. ICC biudžeto
- 2 balsai – nacionalinis komitetas moka  $\geq 1$  proc.
- 1 balsas – nacionalinis komitetas moka  $< 1$  proc.

## ➤ 1 balsas – visiems tiesioginiams nariams

Lietuva į Pasaulio verslo organizaciją įstojo 1994 metais kaip 55 narė ir buvo įsteigta Lietuvos verslo konfederacija – LVK (*Lithuanian Business Confederation*), ankstesnis pavadinimas – Tarptautiniai prekybos rūmai ICC Lietuva. LVK atstovauja daugiau nei 1500 Lietuvos įmonių; 18 verslo asociacijų ir apima apie 20 proc. Lietuvos BVP. Svarbiausi ICC parengti dokumentai: pristatymo sąlygos INCOTERMS ir TIR-ATA konvencija (parengta kartu su Muitinių bendradarbiavimo taryba (kitaip Pasaulio muitinių organizacija).

#### 7.4.1. INCOTERMS – prekių pristatymo sąlygos

1936 m. ICC išleido pirmą tarptautinės prekybos sąlygų sąvadą – INCOTERMS (*International Commercial TERMS*). Tai tarptautinis standartas, skirtas tarptautinei (ir vidaus) prekybai. Jis nustato tarptautinės prekybos sutarčių sąlygas ir specifines prekių pristatymo sąlygas užsienio prekyboje. Standartas yra sudarytas siekiant palengvinti tarptautinės prekybos sutarčių sudarymą, suvienodinti sąvokas ir apibrėžimus, nustatančius pardavėjo, vežėjo ir pirkėjo atsakomybę. Sąvadas (taisyklės) buvo keistos 1953, 1967, 1976, 1980, 1990, 2000, 2010 m. Paskutinė versija vadinama INCOTERMS 2010 ir įsigaliojo nuo 2011 m. sausio 1 d.

Standartas aiškiai apibrėžia pardavėjo, vežėjo ir pirkėjo atsakomybės ribas, o tai ypač aktualu skirtingų kultūrų operatoriams vienareikšmiškai apsibrėžti atsakomybę. Tarptautinio susitarimo juridinę prasmę neretai lemia ir kalbų skirtumai, be to, dažnai tie patys žodžiai turi skirtingas prasmes įvairiose ekonomikos srityse, pavyzdžiui „pristatymas“, „atsakomybė“. Akivaizdu, kad norint užtikrinti efektyvų verslą, būtina viena-reikšmiškai susikalbėti visiems dalyviams, todėl ICC sukurtas prekybos sąlygų standartas neprarado savo reikšmės beveik šimtą metų. Vis dar yra skirtingi reikalavimai prekių transportavimui ir pateikimui tarp įvairių šalių, todėl ir ateityje bus aktualu standartizuoti prekybos sąlygas. Dėl bet kurios prekės bet kuriuo transportavimo momentu gali kilti klausimas:

- kas šiuo momentu yra prekės savininkas?
- kas turėtų apmokėti dėl prekės sugadinimo (dingimo) atsiradusią skolą?

- kas turėtų apmokėti atsiradusias išlaidas (pvz., dėl prekių perkrovimo)?

INCOTERMS pirmiausia naudojami tarptautinės prekybos dokumentuose, kuriuose nurodoma pardavėjo, vežėjo ir pirkėjo atsakomybė. Nors prekybos dokumentai kinta, bet vis dar išlieka du svarbūs dokumentai: sąskaita faktūra (*invoice*) ir pakavimo lapas.

INCOTERMS paprastai naudoja tarptautinės prekybos dalyviai, o kitiems šis standartas atrodo neaiškus ir nesuprantamas. Pats terminas „pristatymas“ turi kitokią prasmę nei kasdienis žodis „pristatyti“. Čia jis apima ir pardavėjo prievolių pagal sutartį įvykdymą, ypač kai prekės yra jūroje toli ir nuo pirkėjo, ir nuo pardavėjo. Svarbu, pvz., laivams žinoti krovinio būseną: kas yra savininkas ir kas atsakytų už jo praradimą (sugadinimą). Akivaizdu, kad ir pirkėjui, ir pardavėjui svarbu susitarti dėl prekių apdraudimo. Visa tai leidžia sutaupyti daug laiko ir lėšų, kai, tarkim, prarandamos prekės. Kartu aišku, kad netinkamai naudojant INCOTERMS gali tiesiogiai nukentėti įmonės finansai.

#### 7.4.2. INCOTERMS naudojimo ypatumai

Standartą sudaro trijų raidžių kodas, kuris nurodo įvairius prekių gabenimo variantus. Prie kodo nurodomas išvykimo arba pristatymo vietos pavadinimas ir žodis „INCOTERMS“ su versijos metais, pvz., DDP Vilnius Airport INCOTERMS 2010.

Siekiant palengvinti INCOTERMS nagrinėjimą, kodai paprastai yra grupuojami, pavyzdžiui, pagal pagal transporto rūšį:

1. grupė bet kokiam transportui (EXW, FCA, CPT, CIP, DAT, DAP, DDP)
2. grupė tik jūros ir vandens transportui (FAS, FOB, CFR, CIF).

Kitas dažnas grupavimo būdas – pagal pirmą kodo raidę, taip yra sudaromos 4 grupės:

- E grupė (EXW)
- F grupė (FCA, FAS, FOB)
- C grupė (CFR, CIF, CPT, CIP)
- D grupė (DAT, DAP, DDP)

INCOTERMS grupės išdėstytos pagal pardavėjo atsakomybės laipsnį: E grupė minimali pardavėjo atsakomybė, o D grupė – maksi-

mali. Kiekviena INCOTERMS versija pakeičia arba esamų kodų apimtį, ir (arba) panaikina / prideda naujus kodus – taip pirkimo sandorio dalyviai turi aiškiai nustatyti ne tik pristatymo sąlygas (INCOTERMS), bet ir jų versijos metus (pvz., 2010).

*E grupė (EXW) – visas išlaidas apmoka pirkėjas.* Pardavėjas pateikia prekes pirkėjui savo teritorijoje (įmonėje, sandėlyje). Pakrovimas, transportavimas, draudimas, muitinės ir kiti formalumai gula ant pirkėjo pečių.

*F grupė (FCA, FAS, FOB) – pagrindines transportavimo išlaidas apmoka pirkėjas.*

- *FCA (Free Carrier – franko transportuotojas).* Pardavėjas gauna muitinės leidimą ir perduoda prekes nurodytam transportui nurodytame punkte (pakrauna tik savo patalpose);
- *FAS (Free Alongside Ship – franko laivas).* Pardavėjas gauna muitinės leidimą ir perduoda prekes nurodytam uostui (bet nekrauna į laivą);
- *FOB (Free On Board – franko laivo denis).* Pardavėjas gauna muitinės leidimą ir perkelia prekes nurodytame uoste į laivą.

*C grupė (CFR, CIF, CPT, CIP). Pagrindines transportavimo išlaidas apmoka pardavėjas.*

- *CFR (Cost and Freight – kaina ir frachtas).* Pardavėjas apmoka visas išlaidas ir frachtą iki nurodyto uosto (bet be draudimo);
- *CIF (Cost, Insurance and Freight – kaina, draudimas ir frachtas).* Kaip ir CFR, tik pardavėjas dar ir apdraudžia prekes (nuo praradimo ar sugadinimo jūrinio transportavimo metu);
- *CPT (Carriage Paid To – transportavimas apmokėtas iki).* Pardavėjas pristato prekes iki nurodytos vietos;
- *CIP (Carriage and Insurance Paid to – transportavimas ir draudimas apmokėtas iki).* Kaip ir CPT, tik pardavėjas dar ir apdraudžia prekes (nuo praradimo ar sugadinimo transportavimo metu).

*D grupė (DAT, DAP, DDP). Beveik visas išlaidas apmoka pardavėjas.*

- *DAT (Delivered At Terminal – pristatyta į terminalą).* Pardavėjas pristato prekes į nurodytą terminalą, iškrauna, bet nesutvarko importo muitų formalumų;

- DAP (*Delivered At Place* – pristatyta į vietą). Pardavėjas pristato prekes į nurodytą vietą, bet neiškrauna ir nesutvarko importo muitų formalumų;
- DDP (*Delivered Duty Paid* – pristatyta, muitas sumokėtas). Pardavėjas pristato prekes ir perduoda pirkėjui jo šalyje nurodytoje vietoje (pardavėjas sumoka importo muitus ir kitas rinkliavas).

## 7.5. Vadybos standartai

Dabar produktų perpildyta rinka kelia verslui griežtus reikalavimus. Norėdamas išlikti, verslas yra priverstas taikyti modernias gamybos technologijas ir modernias įmonės valdymo vadybos sistemas. Pamažu suvokta, kad lemiamą jėgą įmonėje yra personalas. Modernios vadybos sistemos neatsiriboja nuo technologinių faktorių, bet pripažįstama, kad visiems veiksniams įtaką daro personalo pozicija, darbuotojų nuostatos, doroviniai įsitikinimai, psichologinis klimatas. Verslas išsikelia sau uždavinį – tenkinti klientų poreikius („Klientas visada teisus“). Vėliau viskas peraugo į visuotinę kokybės vadybą. Toliau iškilo ribotų išteklių problema. Verslas tampa tiesiogiai susietas su ištekliais, gamta, žmonių gerove. Verslo valdymo teorijos neatsiejamai išsiplečia iki darnaus vystymosi idėjos. Atsiranda visuotinai priimtinos kokybės, atsakomybės sistemos, sukuriami standartai.

Standartai yra galinga priemonė, padedanti didinti produktyvumą, remianti inovacijas. Efektyvūs standartai didina pelningumą ir remia konkurencingumą. Standartai pritraukia vartotojus ir jiems teikia garantijas; parodo rinkos lyderius; suteikia konkurencinį pranašumą; sukuria ir išlaiko geriausias praktikas; atitinka EU teisę. Tačiau standartai kainuoja ir juos tenka ne tik pirkti. Kainuoja ir standartų įdiegimas, ir standartizacijos palaikymas.

Standartas yra sutarimu parengtas ir pripažintos standartizacijos institucijos priimtas dokumentas, kuriame nustatytos bendram ir daugkartiniam naudojimui tinkamos taisyklės, bendrieji principai ar charakteristikos.

Siekdamos įdiegti socialinės atsakomybės sistemą, įmonės dažnai įsiveda savo susikurtas elgesio taisykles, etikos kodeksus ir t. t. Pvz.,



IKEA turi savo savo socialinės atsakomybės kodeksą IWAY (IKEA Way code of conduct). Gamyklos, tiekiančios IKEA, turi atitikti ir IWAY (čia kaip ir SA 8000 yra maksimali 60 val. darbo savaitė, 15 metų minimalus darbuotojo amžius ir t. t., bet nėra apribojimų minimaliai algai). Aišku, vartotojui ir visuomenei įvairių abejonių sukelia socialinės atsakomybės sistemų įvairovė, o jųulyginimas neretai būna neobjektyvus.

Socialinės atsakomybės sistemos diegimo sąnaudas gali sumažinti socialinės atsakomybės standartizacija, nes įvairūs standartai dažnai kečia skirtingus reikalavimus (pvz., tualetų kiekis, gesintuvų vieta, poilsio kambarių dydis ir t. t.). Taip prekės žymėjimas gali turėti papildomą informaciją, susijusią su socialiniu gamintoju elgesiu.

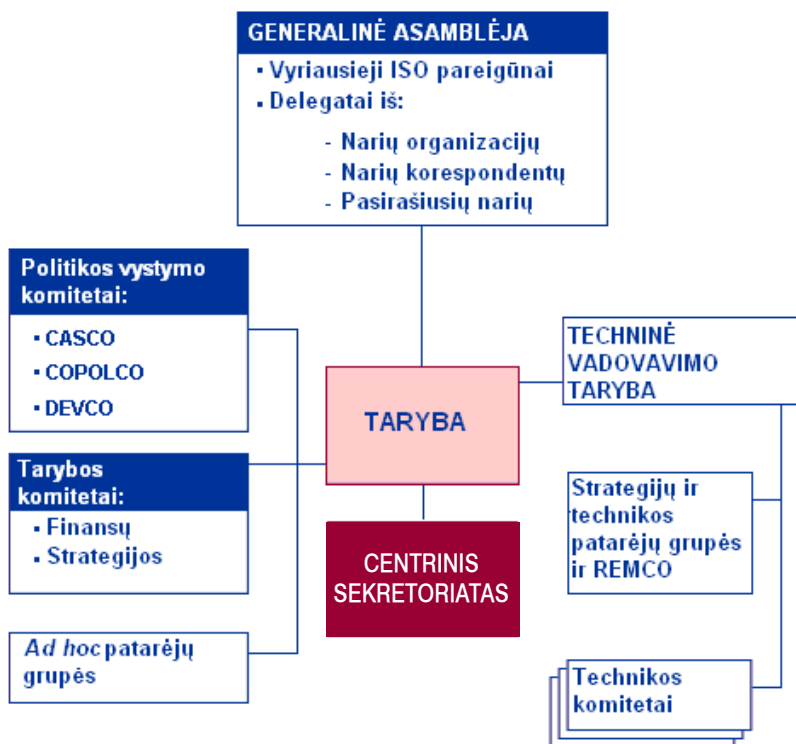
## 7.6. ISO standartų samprata



ISO – organizacijos abreviatura: Tarptautinė standartizacijos organizacija (angl. *the International Organization for Standardization*; pranc. *Organisation Internationale de Normalisation*). Sutrumpinimas ne IOS ir ne OIN, nes įkūrėjai 1946 m. nutarė sukurti trumpą, įvairiapusiškai tinkamą abreviaturą. Galima sakyti, kad ISO kildintas iš *isoc* (graikiškai lygus, vienodas) ir kad įvairiose šalyse įvairiomis kalbomis santrumpa bus ISO. Tad ISO yra pasaulinė nacionalinių standartizacijos organizacijų (t. y. ISO narių) federacija. Šiuo metu ISO sudaro apie 140 šalių nacionalinės organizacijos. ISO sekretoriato būstinė yra Ženevoje. Tai nevyriausybinių organizacija, jungianti visuomenę ir viešąjį sektorių, t. y. joje atstovai yra šalių institucijų ir verslo asociacijų atstovai. Šiuo metu (2011 m.) ISO generalinis sekretorius yra Rob'as Steele'as (Naujoji Zelandija), ISO prezidentas – Boris Aleshin (Rusijos Federacija).

Tarptautinė standartizacijos organizacija yra parengusi daugiau nei 18 000 standartų. Juos rengia tam tikri ISO įsteigti komitetai (2010 m. technikos komitetų buvo 214). Jie paprastai parengia tekstą bendro sutarimo (*konsensuso*) pagrindu (tarp tos srities ekspertų). Bendro sutarimo siekimas leidžia patenkinti įvairiausius skirtingų at-

stovų lūkesčius. Technikos komiteto priimtas standarto projektas siunčiamas ISO nariams patvirtinti balsuojant. Standartas yra patvirtintas ir yra išleidžiamas, jei jam pritarė ne mažiau nei 75 proc. balsavusių narių. Standartizacijos apimtis yra nuo modernių įrenginių iki informatikos ir komunikacijos, serviso ir kokybės valdymo. Organizacija dirba ir publikuoja dokumentus dviem kalbomis: anglų ir prancūzų (nors standartai parengiami ir kitomis kalbomis, pvz., rusų, arabų). Paprastai ISO standartai yra siaurai specializuoti ir tinka tik tam tikroms medžiagoms, produktams ar procesams, tačiau yra ir bendrųjų standartų (pvz., ISO 9001).



30 pav. ISO struktūra.

CASCO – Įvertinimų atitikimo komitetas; COPOLCO – Vartotojų politikos komitetas; DEVCO – Komitetas besivystančioms šalims; REMCO – Pamatinių medžiagų komitetas;

**Standarto ženklimas.** Kaip pavyzdį iššifruosime standartą **ISO 9001:2008** (*Quality management systems – Requirements*):

ISO – Tarptautinės standartizacijos organizacijos abreviatūra;

9001 – standarto numeris;

2008 – išleidimo metai.

Standartai paprastai yra reguliariai peržiūrimi (ir prireikus keičiami ar panaikinami). Paprastai peržiūrimi bent kartą per 5 metus.

Pats standartas (popieriuje) yra publikuojamas A4 formatu (210 × 297 milimetrų) – tai irgi ISO standartas popieriaus lapo dydžiui (ISO 216). Pvz., JAV naudoja kitokį popieriaus formatą (*letter*: 8,5 × 11 colių, t. y. 215,9 × 279,4 mm). Standarto teksto dydis nuo 4 puslapių iki kelių šimtų puslapių. Aišku, dabar standartai yra ir elektroninės formos. Visi jie turi ISO logo ženklą ir užrašą „International Standard“.

Tarptautinės standartizacijos standartus paprastai perima kitos regioninės ar nacionalinės standartizacijos organizacijos. Paprastai jos prie standarto ženklavimo prideda savo žymenį. Kaip pavyzdį panaudosime anksčiau aptartą standartą: **EN ISO 9001:2008** (*Quality management systems – Requirements*):

EN rodo, kad tai yra Europos standartizacijos komiteto (*CEN: Comité Européen de Normalisation; European Committee for Standardization; Europäisches Komitee für Normung*). Paprastai daugelis ISO standartų yra perimti Europos standartizacijos komiteto ir todėl priekyje atsiranda santrumpa EN. CEN buvo įkurta 1961 m., siekiant vystyti Europos vidinę rinką ir apibrėžti Europos vietą pasaulio prekyboje. Daug standartų yra savanoriški, tačiau kiti (pvz., harmoningi standartai) yra privalomi. Yra ir daugiau Europos standartizacijos institucijų: CENELEC (*European Committee for Electrotechnical Standardization*), ETSI (*European Telecommunications Standards Institute*). 1999 m. Europos Parlamentas pareiškė, kad CEN, CENELEC ir ETSI taikomi gana lanksčiai ir sėkmingai, todėl nėra pagrindo šias standartizacijos organizacijas sujungti, tačiau nuo 2010 m. CEN ir CENELEC vadovybė vis dėlto yra sujungta. Abi organizacijos turi vieną valdymo centrą ir šiuo metu (2011 m.) jungtiniam centrui vadovauja viena generalinė direktorė Elena Santiago Cid.

Kitas pavyzdys: **LST EN ISO 9001:2008** Kokybės vadybos sistemos. Šiuo atveju LST rodo, kad tai yra Lietuvos standartizacijos departamen-

to priimtas standartas, kaip Lietuvos standartas. Jis gali būti išverstas (rašoma: pvz., LST EN ISO 9000:2007 lt,en) arba neišverstas. Vertimas paprastai parengiamas atitinkamame Lietuvos standartizacijos departamento Technikos komitete (TK).

## 7.7. Vadybos standartai

**LST EN ISO 9000:2007** Kokybės vadybos sistemos. Pagrindai ir aiškinamasis žodynas (ISO 9000:2005 *Quality management systems – Fundamentals and vocabulary*). Šio standarto originalo išleidimo data 2005 m. spalio 13 d. Jis buvo išverstas į lietuvių kalbą Lietuvos standartizacijos departamento Technikos komitete (TK 24 Kokybės vadyba ir kokybės užtikrinimas) ir išleistas 2007 m. vasario 14 d. Jį sudaro 78 puslapiai lietuvių ir anglų kalbomis (žr. <<http://www.lsd.lt>>).

Šiame standarte aprašyti kokybės vadybos sistemos (KVS) principai, apibrėžti terminai, susiję su KVS bei pateiktos sąvokų schemos, kurios iliustruoja sąvokų tarpusavio ryšius. Standartą gali taikyti bet kokio tipo ar pavaldumo organizacijos. Standartas yra naudingas organizacijoms, diegiančioms ISO vadybos sistemas, auditoriams ir vadybos sistemų vertintojams, konsultantams bei mokymų organizatoriams, atitinkamų standartų rengėjams, produktų vartotojams ir t. t. Standartas neskirtas sertifikuoti.

ISO 9000 neretai šnekamojoje kalboje nurodomas kaip kokybės standartas. Iš tikrųjų ISO 9000 šeimą sudaro keli standartai – jau minėtas ISO 9001 ir dar apie 10 standartų.

**LST EN ISO 9001:2008** Kokybės vadybos sistemos. Reikalavimai (ISO 9001:2008 *Quality management systems – Requirements*). Šio standarto originalo išleidimo data 2008 m. lapkričio 13 d. Jis buvo išverstas į lietuvių kalbą ir išleistas 2009 m. gegužės 8 d. Jį sudaro 66 puslapiai lietuvių ir anglų kalbomis. Standartas nustato reikalavimus KVS, kai organizacijai reikia parodyti, ar ji sugeba teikti produktus, atitinkančius klientų ir reglamentų reikalavimus, ir ar organizacija sugeba užtikrinti klientų poreikius. KVS reikalavimai yra atskirti nuo produktų reikalavimų. Standarte nuosekliai plėtojamas procesinis požiūris. Standartą gali taikyti bet kokio tipo ar dyžio organizacijos, tiekiančios bet

kokio tipo produktą. Sertifikato (pagal ISO 9001) turėjimas nereiškia aukštos organizacijos produktų ar paslaugų kokybės. Jis parodo, kad organizacija stabiliai tiekia produktus, atitinkančius kliento ir teisinius reikalavimus.

**LST EN ISO 9004:2010** Organizacijos, siekiančios ilgalaikės sėkmės, vadyba. Kokybės vadybos požiūris (ISO 9004:2009 *Managing for the sustained success of an organization – A quality management approach*). Šiame standarte pateikiamos rekomendacijos, padedančios organizacijoms pasiekti ilgalaikę sėkmę vadovaujantis kokybės vadybos požiūriu. Jis gali būti taikomas visoms organizacijoms, nesvarbu, koks jų dydis, tipas ir veikla. Standarto paskirtis yra organizacijos veiklos gerinimas ir siekis patenkinti klientų ir savininkų poreikius. Šis standartas netaikomas sertifikuojant, reglamentuojant ar sudarant sutartis ir yra rekomendacinio pobūdžio.

**LST EN ISO 19011:2003** Kokybės ir (arba) aplinkos vadybos sistemų audito rekomendacijos (ISO 19011:2002 *Guidelines for quality and/or environmental management systems auditing*). Čia pateikiamos rekomendacijos, kaip atlikti kokybės ir aplinkosaugos auditus:

- audito programų valdymas;
- KVS auditų ir aplinkos vadybos sistemos auditų atlikimo principai;
- kokybės ir aplinkos vadybos sistemų auditorių kompetencijos nustatymo rekomendacijos.

Standartas taikomas visoms organizacijoms, kurioms reikia atlikti kokybės ir (arba) aplinkos vadybos sistemų vidaus ar išorės auditą arba valdyti audito programą. Šį tarptautinį standartą iš principo galima taikyti ir kitų rūšių auditui.

**LST EN ISO 14001:2005** Aplinkos apsaugos vadybos sistemos. Reikalavimai ir naudojimo gairės (ISO 14001:2004 *Environmental management systems – Requirements with guidance for use*). Šiame tarptautiniame standarte apibrėžiami reikalavimai, keliama aplinkos apsaugos vadybos sistemai ir leidžiantys organizacijai sukurti, įgyvendinti politiką bei tikslus, kuriuose atsižvelgiama į teisinius ir kitus organizacijos prisiimtus reikalavimus, taip pat informaciją apie reikšmingus aspektus. Jis taikomas tiems aplinkos apsaugos aspektams, kuriuos organizacija gali

valdyti ir kuriems ji gali daryti įtaką. Šis standartas taikomas visų tipų organizacijoms. Standarto taikymo mastas priklauso nuo organizacijos aplinkos apsaugos politikos, jos veiklos, produktų ir paslaugų pobūdžio, vietos ir sąlygų. Standarto A priede pateikiama informatyvių patarimų, kaip juo naudotis. ISO duomenimis, šis standartas yra vienas iš trijų labiausiai perkamų standartų.

ISO 2009 m. pataisė šį standartą, nes 2008 m. buvo pakeistas ISO9001 standartas, į kurį buvo nuorodos šiame standarte, pataisa nemokamai prieinama visiems vartotojams.

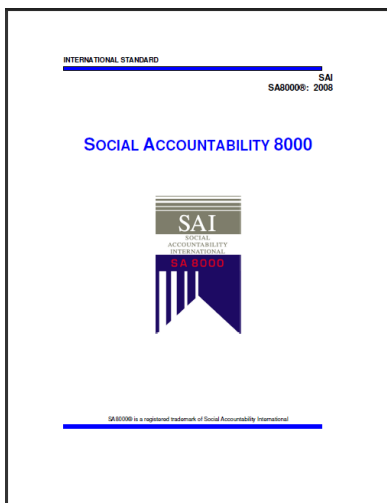
Pažymėsime, kad aptarti pavyzdžiai yra tik dalis standartų ir tai, kad standartai yra keičiami atsižvelgiant į laikotarpio keliamus poreikius. Mūsų studijų požiūriu reikšmingi, pavyzdžiui, **LST EN ISO 14001:2005/AC:2009** (ISO 14001:2004/Cor.1:2009). Lietuvos standartizacijos departamentas 2011 m. pataisė vertimą: ne „Aplinkos“, bet „Aplinkos apsaugos“. Šis lietuviškas pataisymas taip pat nemokamas: **LST EN ISO 14001:2005/P:2011** ir kt.

## 7.8. Socialinės atsakomybės standartai

### SA 8000: 2008 Social Accountability (Socialinė atsakomybė)



Tai SAI (*Social Accountability International* – tarptautinė nevyriausybinė, ne pelno siekianti, įvairias suinteresuotas šalis jungianti organizacija) pirmą sykį 1997 m. išleistas socialinės atsakomybės standartas, kuriame remiantis ILO (Tarptautinė darbo organizacija) konvencijomis, Visuotine žmogaus teisių deklaracija, Jungtinių Tautų vaiko teisių konvencija ir JT konvencija dėl visų formų diskriminacijos panaikinimo moterims. Tai leidžia SA 8000 būti atsparesniam įvairių tarptautinių organizacijų kritikai (dažnai kritikuojami įvairūs tarpšakiniai standartai ir t. t.). SA 8000 suderintas ir su JTO *Global Compact*.



SA 8000 pirmiausia yra susijęs su darbo sąlygomis ir darbuotojų teisėmis, kurios tiesiogiai išplaukia iš ILO konvencijų (pvz., ILO 138 konvencija draudžia dirbti vaikams (iki 15 metų amžiaus arba iki privalomo mokyklinio amžiaus, jei jis didesnis), SA 8000 leidžia dirbti nuo 15 metų (nors gali dirbti ir 13–15 metų, jei ne ilgiau kaip 2 val. per dieną). Taip pat SA 8000 priima nacionalinės teisės reikalavimus, jei šie yra griežtesni.

SA 8000 nustato pagrindinius reikalavimus 9 srityse:

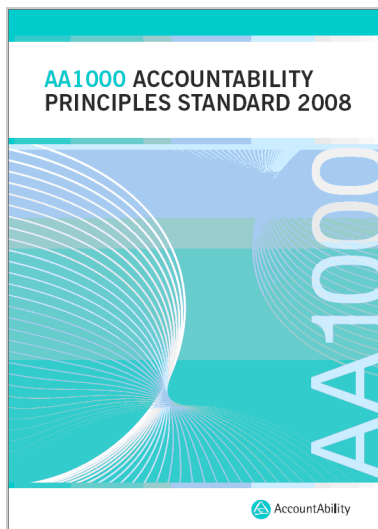
1. vaikų darbas,
2. prievartinis darbas,
3. sveikata ir darbo sauga,
4. susivienijimų laisvė ir kolektyvinių derybų laisvė,
5. diskriminacija,
6. bausmės,
7. darbo laiko kiekis,
8. kompensacijos,
9. vadybos sistemos.

SA 8000 turi išorinio auditavimo mechanizmą. Išorinius auditus reguliariai atlieka SAI akredituotos įstaigos.

SAI (*Social Accountability International*) buvo įkurta 1977 m. kaip CEPAA (*Council on Economic Priorities Accreditation Association*). CEPAA buvo įkurta ILO grantu tyrimams, kurį gavo *Council on Economic Priorities* (CEP). CEPAA 2000 m. buvo pervadinta į SAI. SAI yra nevyriausybinė organizacija, jos būstinė yra Niujorke, bet turi filialus, pasklidusius visame pasaulyje. SAI sertifikuoja įvairiausio dydžio bendroves, esančias bet kurioje tiekimo grandinės vietoje, bet kokios pramonės šakos ir bet kurioje šalyje.

## AA 1000 AccountAbility

Tai AA (*AccountAbility* ne pelno siekiančios institucijos) pirmą kartą 1995 m. išleista trijų socialinės atsakomybės standartų šeima. Organizacija *AccountAbility* įkurta Londone 1995 m. siekiant sukurti naujas priemones, ugdyti naują mąstymo būdą ir skatinti ryšius, padedančius asmenims, institucijoms ir aljansams geriau reaguoti į globalius iššūkius. Siekiama sudaryti sąlygas atviram, sąžiningam ir rezultatyviam požiūriui į steigėjų įtraukimą; sukurti ir pasinaudoti strategijomis atsaikingai konkurencijai tarp įmonių, sektorių, regionų ir tautų; sukurti ir išvystyti rezultatyvias bendro valdymo strategijas partnerystei ir daugiašalėms organizacijoms. Standartų svarbą kiek pakerta 2011 m. įvykęs visos AA standartų valdybos atsistatydinimas „praradus AA direktorių pasitikėjimą“, kurį sukėlė AA verslo modelio pokyčiai.



**AA 1000 APS (2008) *Account Ability Principles Standard*** (Atsakomybės pagrindų standartas).

Jis nustato pagrindinius strateginio reagavimo į darnumo iššūkius principus: identifikuoti, nustatyti prioritetus ir reaguoti.

**AA 1000 AS (2008) *Assurance Standard*** (Garantavimo standartas).

Jis išplečia AA 1000 APS standarto reagavimo principą. Garantavimas duoda patikimumą ir objektyvumą viešam paskelbimui.

**AA 1000 ES 2005 *Stakeholder Engagement Standard*** (Suinteresuotųjų šalių įtraukimo standartas) nu-

stato organizacijoms ribas, kurios garantuoja rezultatyvų suinteresuotų grupių įtraukimą.

Visi AA 1000 principai gali būti naudojami bet kokiaje organizacijoje. Jų naudojimo būdas priklauso nuo pasiekto garantijų lygio, konteksto ir organizacijos turimų išteklių. Pagrindiniai AA 1000 bruožai yra:



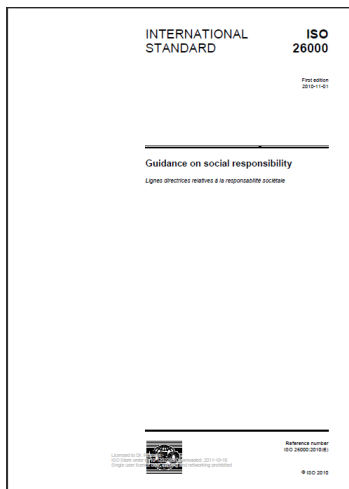
a) visus apimantis įtraukimo principas, dar kitaip vadinamas atsakomybės išsipareigojimas, remiantis tris principus – materialumo, išsamumo ir reagavimo;

b) viešų garantijų pareiškimas;

c) reikalavimas paskelbti garantijų davėjui apie savo nepriklausomumą ir kompetenciją.

AA 1000 apima kokybės sistemą, kuri remiasi ir organizacijos (darbuotojų bei savininkų), ir suinteresuotųjų interesais. Tai ir suprantama kaip įtraukimo principas. Materialumo principas reikalauja, kad organizacija į savo ataskaitą įtrauktų informaciją apie vykdymą jos socialinių, aplinkosaugos ir ekonominių užduočių, nustatytų jos steigėjų, kad suinteresuotieji galėtų vertinti ir spręsti. Ataskaita apima, kas yra svarbu steigėjams ir kas yra svarbu organizacijai. Informacija yra „materiali“, jei jos nepateikimas ataskaitoje gali paveikti steigėjų sprendimus ar veiksmus. Išsamumo principas reikalauja, kad organizacija sugebėtų kruopščiai nustatyti ir suprasti materialius savo darnios veiklos aspektus. Galima sakyti: matavimas reikiamų dalykų reikiamu būdu. Reagavimo principas reikalauja, jog organizacija pateiktų įrodymus, kad ji nuosekliai reagavo į steigėjo interesus, politikas ir atitinkamus standartus – apima visuomenės reagavimą ir valdymą nustatytų materialių reikalų, tai yra veiklos gerinimas.

Šie standartai taip pat neduoda akreditacijos ar „pasižymėjimo ženklų“, tai paketas, kurį reikia įtraukti į verslo modelį, siekiant darnos.



### **ISO 26000:2010** *Guidance on Social Responsibility* (Socialinės atsakomybės rekomendacijos)

Šis standartas buvo rengiamas kitaip nei įprasta ISO. Penkerius metus buvo rengiamas standartas, jo projektas keliavo daugiau nei ketverius metus per įvairias šalis (Salvadoras, Bankokas, Lisabona, Sidnėjus, Viena, Santjagas), kuriose vyko darbo grupės susitikimai su tūkstančiais ekspertų. Buvo formuojama SA koncepcija, aiškinamasi, koks

turėtų būti šis standartas. Standartas tinka bet kokio tipo organizacijai, esančiai bet kurioje pasaulio vietoje. Jis papildo iki šiol buvusius socialinės atsakomybės standartus ir praplečia SA supratimą. ISO standartas yra rekomendacijų, o ne reikalavimų standartas (kaip kad SA 8000). ISO 26000 nėra skirtas nei sertifikuoti, nei vadybai. Čia pateikiami SA terminai, apibrėžimai ir 7 SA principai (atsakomybė, skaidrumas, etiškas elgesys, pagarba steigėjų interesams, įstatymams, tarptautinėms normoms ir žmogaus teisėms); pagrindinės 7 SA sritys (aplinkosauga, visuomenės įtraukimas ir vystymas, žmogaus teisės, darbo normos, sąžiningos veikos normos, vartotojų poreikiai ir organizacijos valdymas); ir rekomendacijos, kaip SA integruoti į organizaciją. SA 8000 išdėstyti tik etiškos darbdavystės reikalavimai, užtat jis skirtas sertifikuoti. ISO platesnis, bet be reikalavimų. ISO apima ir aplinkosaugą, darbuotojų saugą ir sveikatą, santykius su vartotojais ir kartu siejasi su kitais standartais: ISO 14000, OHSAS 18000, ISO 9000 ir kt. ISO 26000 apima visą šiuolaikinę SA sampratą, o kiti standartai (SA8000, ISO14000 ir kt.) apibrėžia vadybos priemones bei reikalavimus. Tuo būdu bet koks auditas ar sertifikavimas pagal ISO 26000 bus neteisingas. ISO 26000 turėtų padėti visuotinai sutarti dėl SA sąvokos ir į ką organizacija turi atkreipti dėmesį; standartas turėtų padėti paversti principus rezultatyviais veiksmiais.

## 7.9. Praktinė standartų diegimo patirtis

Standartas nereikalauja, kad įdiegta kokybės vadybos sistema būtų sertifikuojama, tačiau turimas sertifikatas gali būti pateikiamas kaip formalus įrodymas, jog jūsų organizacijos gaminami produktai arba teikiamos paslaugos nuolat tenkina kliento poreikius ir atitinka teisinius reikalavimus. Nauda, kurią teikia sertifikuota kokybės vadybos sistema:

*klientams* – gerokai sumažėjęs klaidų skaičius ir darniai veikianti ryšio su klientais sistema leis organizacijai nuolat kelti klientų pasitenkinimo lygį ir skatins juos toliau naudotis organizacijos teikiamomis paslaugomis;

*darbuotojams* – aiški organizacijos valdymo struktūra, reikalavimai, darbo metodai ir tikslai didina darbuotojų motyvaciją, skatina kelti kokybę;

*vadovams* – kokybės vadybos sistema, apimanti organizacijos struktūrą, tikslus, procedūras, yra efektyvi valdymo priemonė;

*savininkams* – padidėjęs organizacijos veiklos efektyvumas, klientų patenkinimo lygis ir nuolatinis tobulinimas daro įtaką geresniems verslo rezultatams ir pelnui.

**Standarto ISO 9001 diegimas.** ISO 9001:2008 standartas nustato reikalavimus kokybės vadybos sistemai, bet nenustato, kaip šie reikalavimai bus įvykdyti konkrečioje organizacijoje. Visų pirma reikalingas aukščiausios įmonės vadovybės apsisprendimas diegti ISO 9001 standarto reikalavimus atitinkančią kokybės vadybos sistemą įmonėje, nes aktyvus vadovybės palaikymas yra vienas iš svarbiausių veiksnių, lemiančių greitą ir sėkmingą įmonės kelią ISO sertifikato link. Todėl svarbu, kad vadovybė būtų susipažinusi su standarto reikalavimais. Vėliau sudaroma darbo grupė ir paskiriamas už kokybės vadybos diegimo projektą atsakingas žmogus. Tipiškas sertifikavimo kelias būtų toks:

1. Vadovybės apsisprendimas.
2. Atsakingo už projektą asmens paskyrimas.
3. Išsamios ISO 9000, ISO 9001 ir ISO 9004 standartų studijos.
4. Esamos situacijos analizė.
5. Trūkumų nustatymas ir veiksmų plano sudarymas.
6. Darbuotojų apmokymas.
7. Įmonėje vykstančių procesų nustatymas.
8. Procedūrų ir kitos reikalingos dokumentacijos kūrimas ir diegimas.
9. Vidaus auditorių apmokymas.
10. Vidaus auditų atlikimas ir kokybės vadybos sistemos koregavimas.
11. Sertifikavimo įstaigos parinkimas.
12. Priešsertifikavimo auditas (sertifikavimo įstaiga, ištyrusi organizacijos dokumentaciją, pateikia pastabas ir nurodo pataisas, kurios turi būti atliktos iki pagrindinio sistemos įvertinimo).
13. Kokybės vadybos sistemos taisymas ir tobulinimas.
14. Sertifikavimo auditas (detali organizacijos kokybės vadybos sistemos analizė ir nurodomos reikalingos pataisos).
15. Sertifikato, galiojančio trejus metus, įteikimas.

16. Priežiūra – bent kartą per metus sertifikavimo įstaiga tikrina, ar organizacija atitinka standartą.

17. Sertifikato atnaujinimas – po trejų metų atliekamas pakartotinis nuodugnus vadybos sistemos patikrinimas ir pratęsimas sertifikato galiojimo laikas (dar trejiems metams).

Atsižvelgiant į organizacijos dydį, darbuotojų skaičių, darbų apimtį ir esamos vadybos sistemą, ISO 9001 standarto diegimas gali užtrukti nuo 6 mėnesių iki 2 metų (vidutiniškai trunka apie 9–11 mėnesių). Sertifikavimo kainą sudaro paties standarto kaina, kokybės vadybos sistemos diegimo kaina (konsultantų kaina ir organizacijos darbuotojų laikas) ir išorinės įstaigos paslaugų kaina priklauso nuo įmonės darbuotojų skaičiaus (vidutiniškai nuo 10 iki 30 tūkstančių litų). Lietuvos Respublikos ūkio ministerija kompensuoja dalį sertifikavimo išlaidų. Organizacija, gavusi ISO 9000 serijos sertifikatą, praėjus ne daugiau kaip 1 metams po sertifikavimo, turi kreiptis į Ūkio ministeriją ir pateikti paraišką. Į kompensavimo išlaidas neįeina konsultavimo paslaugos ar investicijos į gamybos vystymą. Lietuvoje pagal ISO 9001 standartą sertifikuota daugiau kaip 170 organizacijų.

**Standartas SA 8000** parengtas taip, kad juo remiantis būtų galima užtikrinti tarptautiniu mastu pripažįstamą socialinių darbo sąlygų lygį. Standarto reikalavimai taip pat apima socialinės atsakomybės politiką, jos skleidimą, suinteresuotų šalių atstovavimą, jų informavimą, socialinių problemų šalinimą, socialinės atsakomybės stebėseną, tiekėjų ir subrangovų valdymą. Šį standartą stengiasi įdiegti įmonės, jaučiančios, kad gali būti apkaltintos dėl nesilaikymo pagrindinių Pasaulinio susitarimo principų, perkėlusios savo gamybinius pajėgumus į mažiau išsivysčiusias šalis ar turinčios tiekėjų iš tokių šalių. Šalių, kuriose galioja griežti socialinės atsakomybės reikalavimai, įmonės stengiasi palaikyti partnerystę tik su šį standartą įdiegusiomis įmonėmis. Lietuvoje SA 8000 standartą turi apie 10 organizacijų: „Utenos trikotažas“, „Kesko Agro Lietuva“ ir „TNT Lietuva“ bei kt.

Norint įsdiegti šį standartą, reikia įsigyti audito procesą detaliau aprašantį SAI vadovą (brošiūrą). Vadovas duoda rekomendacijas, kaip organizacija turi atlikti pirminį vidinį atitikimo SA 8000 įvertinimą ir pagal SA 8000 reikalavimus padaryti pakeitimus veiklos sąlygose ar po-

litikoje. Organizacija turi įdiegti reikiamą vadybos sistemą ir politiką SA 8000 įgyvendinti, parengti bendrąją organizacijos vidaus tvarką (pakaktų įgyvendinti LR darbo kodekso ir LR civilinio kodekso reikalavimus). Paskui organizacija samdo išorinę įstaigą, akredituotą pačios SAI, kuri susipažįsta su parengtais dokumentais ir sprendžia apie jų tinkamumą. Jei dokumentai yra pakankamai gerai parengti, tuomet įstaiga atlieka išorinį įvertinimą ir pateikia korekcinų veiksmų sąrašą. Kai organizacija sėkmingai baigia šį auditą, įstaiga parengia SAI rekomendacijas dėl sertifikavimo. SAI sprendžia dėl sertifikavimo. Paprastai organizacija tampa sertifikuota ir gauna SA 8000 atitikimo sertifikatą, galiojantį trejus metus, nors kas 6–12 mėnesių išorinės įstaigos auditai turi atlikti priežiūrą (kontrolinį auditą) dėl reikalavimų atitikimo. Korekciniais veiksmais ištaisyti skiriama 60 dienų. Realiai sertifikavimo kainą sudaro paties sertifikavimo įstaigos paslaugų kaina (apie kelis tūkstančius litų), SAI vadovas (apie 100 USD) ir korekcinų veiksmų sąnaudos. Patirtis rodo, kad tarp vadybos sistemos sertifikatų dėl įvairiausių aptinkamų neatitikimų SA 8000 sertifikatas šiuo metu yra dažniausiai prarandamas.

Siekiant geriau suvokti standartų taikymo praktiką, reikėtų nagrinėti gerąją patirtį. Pavyzdžiui, sertifikatus sėkmingai įdiegė „Utenos trikotažas“. Įmonė įgyvendina ĮSA principus, pasitelkdama kokybės, aplinkos apsaugos ir socialinės gerovės politiką. Nuo 1990 m. įmonėje sudaromos kolektyvinės darbo sutartys ir jos nustatyta tvarka atnaujinamos. Įmonė nuolat investuoja į darbuotojų kvalifikacijos tobulinimą, jų saugą bei sveikatą. Daug dėmesio skiriama palankiai darbo aplinkai sukurti. Negana to, prekybos partneriai kitose šalyse „spaudė“ „Utenos trikotažą“ taikyti aplinkai nekenkiančius technologinius procesus, teikti garantijas dėl aukščiausios produkcijos kokybės ir efektyvios gamybos. Todėl įmonė įsivedė keletą vadybos ir produktų kokybės sertifikatų:

ISO 9001; ISO 14001 – pirmasis tarp Lietuvos drabužių ir tekstilės įmonių;

SA 8000 – pirmasis Lietuvoje;

OEKO-TEX 100; ES „Gėlės“ ženklas – pirmasis Lietuvoje.

Dėl nuolat vykdomo investavimo ir procesų modernizavimo „Utenos trikotažas“ sugebėjo sumažinti įmonės daromą poveikį aplinkai. Sumažėjo energijos, vandens, žaliavų sunaudojimas bei taršos išmetimo ir

atliekų skaičiuojant vienam produkcijos vienetui. Pavojingas medžiagas pakeitė nežalingos aplinkai medžiagos. Be to, tiekimo grandinės valdymo modernizavimas leido išvengti pavojingų medžiagų likučių žaliavoje ir galutiniuose produktuose<sup>122</sup>.

Kaip rodo geroji praktika, įmonės, įsidiegusios SA 8000 taip pat kitų standartų reikalavimus, įgyja pirmenybę dalyvaujant pirkimų konkursuose. Jos taip pat puikiai išnaudoja sertifikatus rinkodaros tikslais, bet ir yra labiau mėgstamos darbuotojų, todėl turi poveikį įgyvendinant strateginės plėtros uždavinius.

### Kartojimo klausimai ir užduotys

1. Išnagrinėkite sertifikatų diegimo praktiką Lietuvos organizacijose ir palyginkite, kurie iš jų pelnė didesnę pripažinimą valstybinėse, kurie verslo organizacijose.
2. Parenkite sertifikatų diegimo organizacijoje (verslo arba valstybinėje) patirties apžvalgą, atskleiskite jų diegimo palankias prielaidas ir problemas.
3. Ką reiškia „visuotinės kokybės vadyba“? Kokios jos formavimosi prielaidos?
4. Išnagrinėkite Europos verslo tobulinimo (*Business Excellence*) modelį ir parenkite jo praktinio taikymo pristatymą aptardami Jums įdomią (arba atsitiktinai pasirinktą) įmonę.
5. Kaip susijęs vadybos standartų diegimas su globalizacijos procesų poveikiu ĮSA?
6. Ar valstybė turėtų imtis primonių reglamentuoti ĮSA plėtrą, teikti moraliam verslui paramą, privilegijas?
7. Kaip INCOTERMS susijęs su verslo sąlygų standartizavimu?
8. Kas yra ICC komisijos, kokios jų funkcijos?
9. Atlikite palyginamąją vadybos standartų ir socialinės atsakomybės standartų palyginamąją analizę, pateikite jų bendruosius ir skiriamuosius bruožus.

<sup>122</sup> Barcevičius, E.; Mžavanadzė, N.; Čiupailaitė, D. *Įmonių socialinės atsakomybės bazinis tyrimas*, 2007.

10. Savo arba pasirinktoje įmonėje išnagrinėkite vadybos arba socialinės atsakomybės standartų diegimo patirtį, parenkite diegimo kelio pavykslą.

### Kurso kartojimas ir apibendrinimas

1. Pateikite įmonių socialinės atsakomybės bendros strategijos gaires.
2. Parenkite *Account Ability 1000 Assurance Standard* pristatymą lietuvių kalba.
3. Apibūdinkite SA 8000. Pateikiame lentelę įmonių, kurios 2005–2007 m. pateikė pažangos ataskaitą (žr. 16 lentelę). Užpildykite lentelę iki šių metų ir išskirkite dideles, smulkias ir vidutines įmones, kitas organizacijas.

**16 lentelė.** Lietuvos įmonių, pateikusių pažangos ataskaitas 2005–2007 m., sąrašas

Dalyvis	Įmonės/organizacijos tipas	Ataskaitos pavadinimas	Data
AB „Danisco sugar Kėdainiai ir Panevėžys“	Didelė įmonė	2005 Sustainability Report	2006 09 20
„Bonum Publicum“	MVĮ	2006 m. „Bonum Publicum“ Pasaulinio susitarimo pažangos ataskaita	2007 06 01
Koncernas „MG Baltic“	Didelė įmonė	“Global Compact Annual Communication on Progress – SME Version”	2007 06 01
Energetikų mokymo centras	MVĮ	“COP for 2006-2007”	2007 05 03
„Pakmarkas“	MV%	“Pakmarkas COP 2006”	2007 05 17
UAB Medicinos bankas	Didelė įmonė	“Social Progress Report”	2007 05 24
Ūkio bankas	Didelė įmonė	2006 m. Ūkio banko Pasaulinio susitarimo pažangos ataskaita	2007 05 31
„TEO LT“	Didelė įmonė	<a href="http://www.teo.lt/gallery/Dokumentai/Apie%20socialines%20atsakomybes%20ataskaita%202006.pdf">http://www.teo.lt/gallery/Dokumentai/Apie%20socialines atsakomybes ataskaita 2006.pdf</a>	2007

Šaltinis: Global Compact, <<http://www.globalcompact.org/COP/Search.html>>.

4. Pateikite ĮSA lygmens įmonėje vertinimo modelį.

5. Kuo skiriasi ĮSA taikymas didelėse įmonėse ir SVĮ?
6. Atlikite pasirinktoje SVĮ apklausą tema: socialinės atsakomybės tendencijos tarp smulkių ir vidutinių įmonių, apdorokite duomenis pagal mokslinio tiriamojo darbo reikalavimus ir įvertinkite padėtį (<[www.atsakingasverslas.lt](http://www.atsakingasverslas.lt)>).

Pateikite ĮSA administravimo ir vadybos priemonių sistemą.

Parenkite (sukurkite) galimą ĮSA lygmens vertinimo modelį, kuris padėtų atsižvelgti į Lietuvos verslo arba konkrečios įmonės ypatumus.

### Pateikite Lietuvos įmonių įsiliejimo ĮSA tinklą vertinimą

Knygoje pažymima, kad Lietuvoje ĮSA dažnai suprantama ne kaip į progresą orientuota veiklos strategija, o siaurai – kaip rinkodaros ar komunikacijos priemonė. Tai patvirtino 2008 m. atliktos apklausos duomenys. Apklausoje dalyvavo Jungtinių Tautų Pasaulinio susitarimo ir pirmojo Nacionalinio atsakingo verslo apdovanojimo įmonės dalyvės. Šis tyrimas kėlė tikslą – *įvertinti socialiai atsakingų veiklų diegimo praktiką ir strateginius veiksmus verslo įmonėse*. Priminsime, kad apklausoje dalyvavo 39 įmonės, apie pusė jų – lietuviško kapitalo įmonės. Į klausimus atsakinėjo griežtai atrinkti respondentai: įmonių bei jų padalinių vadovai, komunikacijos darbuotojai. Siūlytume, pasinaudojant šia metodologija ir glaustais duomenų analizės duomenimis, atlikti tyrimą savo ar pasirinktoje įmonėje.

Klausimynas	2008 m. rezultatai	Jūsų tyrimo rezultatai
<b><i>Kokie tikslai?</i></b>	60 proc. apklausoje dalyvavusių lietuviško kapitalo įmonių nurodė, kad ĮSA yra labai svarbi siekiant pelno, gerinant įmonės įvaizdį, prekės ženklo reputaciją bei viešiesiems ryšiams. Užsienio kapitalo įmonėse ĮSA siejama su darbuotojų motyvacija (60 proc.), aplinkosaugos ir socialinių problemų sprendimu bei patrauklumu užsienio investuotojams (28 proc.).	
<b><i>Ar ĮSA reikšmė ateityje didės?</i></b>	78 proc. apklausos dalyvių mano, jog ĮSA reikšmė didės ir per artimiausius trejus metus ĮSA veiklų įtaka gali padidėti iki 50 proc.	
<b><i>Kas ĮSA skatina?</i></b>	Vienas iš pagrindinių ĮSA skatinančių veiksmų yra atsakingas verslumas (21 proc.); ĮSA iniciatyvos reikšmingos siekiant sukurti papildomą motyvaciją (17 proc.); tai svarbi korporatyvinė verslo ir rinkodaros strategija (16 proc.).	



<b><i>Kas trukdo?</i></b>	ĮSA plėtrai trukdantys veiksniai: trumpalaikiai finansiniai tikslai (36 proc.); nepakankamas darbuotojų sąmoningumas (35 proc.).
<b><i>Ar ĮSA yra aptariama viešai?</i></b>	56 proc. įmonių nuolat atliekama ĮSA veiklos stebėsena, tačiau tik 18 proc. iš jų yra įsteigusi specialią pareigybę; 56 proc. įmonių neturėjo ĮSA veiksmų plano, nenumatyti siekiami veiklų rodikliai; 59 proc. apklaustų įmonių viešai neskelbia ĮSA ataskaitų.
<b><i>Ar ĮSA klausimais tariamasi su savininkais, kitais suinteresuotaisiais?</i></b>	56 proc. įmonių dėl ĮSA nuolat konsultuojasi su akcininkais, steigėjais; 60 proc. tokių įmonių padalinių vadovų neturi informacijos, kurioje būtų išanalizuoti suinteresuotų šalių, – įmonės finansuotojų, rangovų, projektų vadovų, nevyriausybinių organizacijų ir kitų poreikiai.
<b><i>Kokiais metodais yra diegiama ĮSA?</i></b>	78 proc. įmonių taiko projektinės veiklos metodus; 48 proc. – tarptautines vadybos sistemas (standartus); 89 proc. įmonių priklausė atitinkamo sektoriaus verslo asociacijoms.

---

## LITERATŪRA

1. Anderson, C. R. *Management Skills, Functions and Organization Performance*. USA: Alyn and Bacon, Inc., 1984.
2. Aplinkos politikos apžvalga, Komisijos komunikatas Tarybai ir Europos Parlamentui {SEK(2006) 218}, KOM (2006) 70 galutinis, Europos Bendrijų Komisija, Briuselis, 2006 02 16.
3. Astromskienė, A.; Adamonienė, R. Imonių socialinės atsakomybės iniciatyvų Lietuvoje tendencijos. *Ekonomika ir vadyba*. 2009.
4. Baudžiamosios teisės konvencija dėl korupcijos. *Valstybės žinios*. 1999, Nr. 23-853.
5. Bikelis, S. *Tyčinė kaltė baudžiamosios teisės teorijoje ir teismų praktikoje*. Daktaro disertacija. Vilnius: MRU, 2007.
6. *Biomimicry* by Janine Benyus, knyga apie tai, kaip gamta gali būti įkvėpimo šaltinis kuriant darnius produktus ir procesus.
7. Čiegis, R. *Darnus vystymasis: ekonominiai aspektai*. Kaunas, 2003.
8. Convention on International Trade in Endangered Species of Wild Fauna and Flora. *Journal of International Wildlife Law and Policy*. 2005, t. 8, Nr. 1.
9. Cooper, C. L. *Leadership and management in the 21st century: business challenges of the future*. Oxford: Oxford University Press, 2005.
10. *Cradle to Cradle* by Bill McDonough, knyga apie gerus darnios veiklos pavyzdžius.
11. Darcy Hitchcock and Marsha Willard. *The business guide to sustainability, practical strategies and tools for organizations*. 2006
12. Dikavičius, V.; Stoškus, S. *Visuotinės kokybės vadyba*. Kaunas: Technologija, 2003.
13. Europos Parlamento ir Tarybos reglamentas (EB) Nr. 1221/2009 2009 m. lapkričio 25 d. dėl organizacijų savanoriško Bendrijos aplinkosaugos vadybos ir audito sistemos (EMAS) taikymo, panaikinantį Reglamentą (EB) Nr. 761/2001 ir Komisijos sprendimus 2001/681/EB bei 2006/193/EB.
14. Favre, D. S. *International trade in Endangered Species: A Guide to CITES*. The Netherlands. Kluwe Academic Publishers, 1989.
15. Fayol, H. *Administravimas teorija ir praktika*. Vilnius: Eugrimas, 2005.
16. Fromas, Ė. *Menas mylėti*. Vilnius: Valst. leidybos centras, 1992;
17. Fromm, E. *Man for himself. An inquiry into the Psychology of Ethics*. „Gėrio kontūrai“. Sudarė B. Kuzmickas. Vilnius: Mintis, 1989.
18. Gladwell, Malcolm (2000) *The Tipping Point*. Boston: Little, Brown and Co., knyga apie tai, kaip sklinda idėjos (lietuviškai „Virsmo taškas“).

19. Gudonienė, V.; Leipuvienė, K. *Taikomojo mokslinio tyrimo „Socialinių iniciatyvų versle analizė: nauda, kaštai, įtaka verslui ir visuomenei“ ataskaita*. Vilnius: LR ūkio ministerija.
20. Įmonių socialinę atsakomybę 2006–2008 metais skatinančios priemonės. Patvirtinta Lietuvos Respublikos socialinės apsaugos ir darbo ministro 2005 m. gruodžio 22 d. įsakymu Nr. A1-337. *Valstybės žinios*. 2006, Nr. 2-28.
21. *Įmonių socialinės atsakomybės padėties Lietuvoje bazinis tyrimas*. Viešosios politikos institutas ir JTVP, 2007.
22. Jasienė, M.; Kočiūnaitė, D. Investicijų įvertinimo atsižvelgiant į riziką problema ir jos sprendimo galimybės. *Ekonomika*. Vilniaus universiteto mokslo darbai. 2007, Nr. 76.
23. Jekentaitė, L. *Etika*. Kaunas: Šviesa, 1993.
24. Kas kuria Lietuvos ateitį? Įmonių socialinė atsakomybė, Asociacija „Investors' Forum“ ir JTVP, 2007
25. Komisijos ataskaita Tarybai ir Europos Parlamentui – Antroji plieno pramonės restruktūrizavimo Bulgarijoje ir Rumunijoje stebėsenos ataskaita KOM/2009/0146 galutinis.
26. Kovaliov, R.; Šubonytė, J.; Simanavičienė, Ž. Makroekonominės verslo aplinkos įtaka į SA plėtrai. *Ekonomika ir vadyba*. 2010, Nr. 15.
27. Kvedaravičius, J. *Organizacijų vystymosi vadyba*. Kaunas: VDU, 2006.
28. Laurinavičius A. *Civil Service Law and Inovative Paradigm of Administration in Governmental Institutions*. Business, Management and Education. Volum 9, Number 1, 2011.
29. Laurinavičius, A. *Tarnybinė teisė ir naujoji valstybės tarnybų (institucijų) valdymo paradigma*. Vilnius: MRU, 2010.
30. Lisecka, K. S.A. 8000. Social accountability standard and ethics in Business. *Ekonomika ir vadyba*. 2005: konferencijos pranešimų medžiaga. Kaunas, KTU, 2005.
31. Maslou, A. Psichologijos duomenys ir vertybių teorija. *Gėrio kontūrai*. Sudarė B. Kuzmickas. Vilnius: Mintis, 1989; Jovaiša, L. *Hodegetika*. Vilnius: Ethos, 1995.
32. Melnikas, B. *Menedžmentas ir transformacijos Rytų Europos šalyse*. Vilnius: LKA, 1995.
33. Minalga, R. *Atliekų šalinimo logistika*. Vilnius: Justitia, 2010.
34. Nykstančios laukinės floros ir faunos tarptautinės prekybos konvencija. *Žin.*, 2001, Nr. 50-1741.
35. Opportunity and Responsibility. How to help more small businesses to integrate social and environmental issues into what they do.- European Commission- Directorate General for Enterprise and Industry, 2007.

36. Robbins, S. R. *Kaip vadovauti žmonėms* (Vertė į lietuvių k. R. Tumėnaitė). Vilnius: Tyto alba, 2007.
37. Senge, P. The Puzzles and Paradoxes of How Living Companies Create Wealth. *Breaking the Code of Change*. Boston: Harvard Business School Press, 2000.
38. Sirene, W.; Kelly, J. *Leadership in Developing the Organizational Ethics*. Washington D.C.: Department of Justice Building, 1993.
39. Stoškus, S.; Beržinskienė, D. *Vadyba*. Kaunas: Technologija, 2005.
40. Štreimikienė, D.; Pušinaitė, R. Role of public sector in corporate social responsibility development in Lithuania. *Ekonomika*. 2009, t. 86.
41. Štreimikienė, D.; Konstantinavičiūtė, I. *JT Bendrosios klimato kaitos konvencijos įsipareigojimų įgyvendinimo galimybės atsižvelgiant į šiltnamio dujų emisijų Lietuvoje mažinimo priemonės*. Energetika. 2003, t. 1.
42. Taylor, F. W. *Moksliniai valdymo principai* (Iš anglų kalbos vertė V. Obrazcovas). Vilnius: Eugrimas, 2005.
43. The business guide to sustainability, practical strategies and tools for organizations, Darcy Hitchcock and Marsha Willard, 2006
44. Thom, N.; Ritz, A. *Viešojo vadyba* (Vertė į lietuvių k. K. Masiulis). Vilnius: LTU, 2004.
45. Valstybinis strateginis atliekų tvarkymo planas, patvirtintas 2007 m. spalio 31 d. Vyriausybės nutarimu Nr. 1224.
46. Vasiljevienė, N. *Verslo etika ir elgesio kodeksai*. Vilnius: VU, Verslo etikos centras, 2003 (pirmas leidimas 2000).
47. *Verslo etikos kelrodė*. Transparency International Lietuvos skyrius ir SIDA, 2007.
48. Vydūnas. *Raštai*. 3 tomas, Vilnius: Mintis.
49. Vyšniauskienė, D.; Kundrotas, V. *Verslo etika*. Kaunas: Technologija, 1999.
50. *What Does Business Think about Corporate Social Responsibility? Part I: Attitudes and Practices in Estonia, Latvia and Lithuania*. Research Report. World Bank, 2005.
51. Wheatley, Margaret (2005) *Finding our Way: Leadership for an Uncertain Time*. San Francisco: Berrett-Koehler. knyga apie tai, kaip organizacijose vyksta pokyčiai.

#### Internetiniai šaltiniai:

LIETUVIŠKOS nuorodos, kuriose galima rasti informacijos apie ĮSA Patarimai žmonėms – Pasaulinio susitarimo dalyviams, rengiant Pažangos ataskaitą. Praktinis vadovas (Versta iš anglų k.), prieiga per internetą: <<http://www.oecd.org/dataoecd/57/24/1922656.pdf>>.

Andriuščenka, J. *Organizacijų pokyčių valdymo teorija: lyginamoji analizė, vertinimas ir taikymo ypatumai*. Kaunas: LŽŪU, 2006. <<http://baitas.lzuu.lt/~mazylis/julram/12/12.pdf>>.

### **Ištekliai – tausojamojo naudojimo link 2007–2009**

[http://www.smm.lt/veikla/docs/dv\\_svietimas/Istekliai.pdf](http://www.smm.lt/veikla/docs/dv_svietimas/Istekliai.pdf)

[www.globalcompact.lt](http://www.globalcompact.lt)

[www.socmin.lt](http://www.socmin.lt)

[www.undp.lt](http://www.undp.lt)

[www.atsakingasverslas.lt](http://www.atsakingasverslas.lt)

[www.investorsforum.lt](http://www.investorsforum.lt)

[www.lpk.lt](http://www.lpk.lt)

[www.baltojibanga.lt](http://www.baltojibanga.lt)

[www.undp.lt](http://www.undp.lt)

[www.std.lt](http://www.std.lt)

[www3.lrs.lt](http://www3.lrs.lt)

[www.tns-gallup.lt](http://www.tns-gallup.lt)

### **KITOMIS KALBOMIS**

Jansson, J. E. The Importance of Change Management in Reforming Customs. Part one. *World Customs Journal*. Volume 2, Number 2, October 2008; Jansson, J. E. The Importance of Change Management in Reforming Customs. Part second. *World Customs Journal*. Volume 3, Number 1, April 2009; <<http://www.worldcustomsjournal.org/index.php?resource=6>>.

*The Blended Valuem Map: Tracking the Intersects and Opportunities of Economic, Social and Environmental Value Creation*. ISBN Referente Pending, Copyright 2003, Jed Emerson. Revised January 15, 2004. <[www.blendedvalue.org](http://www.blendedvalue.org)>.

Žaliųjų viešųjų pirkimų pavyzdžių bei viešųjų pirkimų, atsižvelgiant į aplinkosaugos reikalavimus, galima rasti interneto adresu: <[http://ec.europa.eu/environment/gpp/index\\_en.htm](http://ec.europa.eu/environment/gpp/index_en.htm)>.

[www.unglobalcompact.org](http://www.unglobalcompact.org)

[www.acceleratingcsr.eu](http://www.acceleratingcsr.eu)

[www.csreurope.org](http://www.csreurope.org)

[www.bsr.org](http://www.bsr.org)

[www.fairtrade.net](http://www.fairtrade.net)

[www.worldcrs.com](http://www.worldcrs.com)

[www.globalreporting.org](http://www.globalreporting.org)  
<http://ec.europa.eu>  
[www.ethicalcorp.com](http://www.ethicalcorp.com)  
[www.bsr.org](http://www.bsr.org)  
[www.mallenbaker.net](http://www.mallenbaker.net)  
[www.csrwire.com](http://www.csrwire.com)  
[www.ftse.com/Indices/FTSE4Good\\_Index\\_Series/index.jsp](http://www.ftse.com/Indices/FTSE4Good_Index_Series/index.jsp)  
[www.djindexes.com/mdsidx/](http://www.djindexes.com/mdsidx/)  
[www.accountability.org.uk](http://www.accountability.org.uk)  
[www.sa-intl.org](http://www.sa-intl.org)  
[www.oecd.org](http://www.oecd.org)  
[www.iccr.org](http://www.iccr.org)  
[www.cauxroundtable.org](http://www.cauxroundtable.org)  
[www.globalsullivanprinciples.org](http://www.globalsullivanprinciples.org)  
[www.keianren.or.jp](http://www.keianren.or.jp)

## PRIEDAI

### Sulaikytų saugomų rūšių egzempliorių pavyzdžiai



**1 priedas.** Saugomų rūšių egzemplioriai: 3 buteliai su gyvatėmis ir skorpionais.



**2 priedas.** Saugomų rūšių egzemplioriai – koralai.





**3 priedas.** Saugomų rūšių egzemplioriai – moliuskų kriauklės.





**4 priedas.** Saugomų rūšių egzemplioriai – kolekinių drugelių rinkinys.



**5 priedas.** Saugomų rūšių egzemplioriai – papūga žako.



**6 priedas.** Saugomų rūšių egzemplioriai – į jų sudėtį įeina CITES konvencijos prieduose išvardyti gyvūnai, augalai ar jų dalys.



**Laurinavičius, Alfonsas; Reklaitis, Jonas**

La486         **DARNAUS VERSLO SOCIALINĖ ATSAKOMYBĖ.** Vadovėlis. – Vilnius:  
Mykolo Romerio universitetas, 2011. 318 p.

Bibliogr. 309–313 p.

ISBN 978-9955-19-353-1

*Vadovėlis skirtas įmonių socialinės atsakomybės sampratos ir modernių vadybos metodų studijoms, t. y. pateiktos išvalgos, nagrinėjamos ekonomikos, vadybos priemonės, leidžiančios padidinti verslo ir valstybės organizacijų konkurencingumą, geriau valdyti rizikas, gerinti santykius su partneriais. Analizuojama, kaip nubrėžti naujus raidos galimybių kontūrus: drauge plėtoti ir tvarų verslą, ir visuomenės, kiekvieno žmogaus gerovę.*

*Knygoje siekiama spręsti teorijos ir praktikos suderinamumą, inicijuojant fokusuotos grupės diskusijos bei kitus novatoriškus metodus, atliekant praktines užduotis. Vadovėlyje unikaliai pateiktas ir metodologiškai pagrįstas būdas, kaip praktinėje ir mokslinėje veikloje būtų galima tarpusavyje susieti organizacijų socialinės atsakomybės ir vadybos tendencijas skatinant civilizacijos procesus. Knyga skirta visiems, siekiantiems įgyti organizacijų modernizacijos kompetencijų.*

UDK 65.01(075.8)

Alfonsas Laurinavičius

Jonas Reklaitis

**DARNAUS VERSLO SOCIALINĖ ATSAKOMYBĖ**

Vadovėlis

Redagavo *Ramutė Pinkevičienė*

Viršelio dailininkė *Jūratė Dusevičiūtė*

Maketavo *Birutė Bilotienė*

SL 585. 2011 11 15. 16,6 leidyb. apsk. l.

Tiražas 300 egz. Užsakymas 14 403

Išleido Mykolo Romerio universitetas

Ateities g. 20, Vilnius

Puslapis internete [www.mruni.eu](http://www.mruni.eu)

El. paštas [leidyba@mrni.eu](mailto:leidyba@mrni.eu)

Parengė spaudai UAB „Baltijos kopija“

Kareivių g. 13B, Vilnius

Puslapis internete [www.kopija.lt](http://www.kopija.lt)

El. paštas [info@kopija.lt](mailto:info@kopija.lt)

Spausdino UAB „Vita Litera“

Kurpių g. 5–3, Kaunas

Puslapis internete [www.bpg.lt](http://www.bpg.lt)

El. paštas [info@bpg.lt](mailto:info@bpg.lt)